



**Sérgio Miguel Lopes Vicente**

**A Responsividade Ambiental das Empresas:  
Análise das Pressões Externas e dos Benefícios Estratégicos**

**Lisboa  
2016**



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**  
**Departamento de Mestrados**

**A Responsividade Ambiental das Empresas:  
Análise das Pressões Externas e dos Benefícios Estratégicos**

**Sérgio Miguel Lopes Vicente**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

**Lisboa**  
**2016**

## **Resumo**

Ao longo dos últimos anos, a sociedade tem vindo a preocupar-se cada vez mais com o meio ambiente e com a sua crescente degradação. Neste contexto, o setor empresarial é normalmente considerado como um dos responsáveis por esse problema, devido à poluição e aos detritos que gera.

As crescentes preocupações ambientais por parte da sociedade levam as organizações a tentar ser ambientalmente responsivas, através da inclusão de medidas ambientais nas suas estratégias e processos de funcionamento, de forma a minimizarem os impactos negativos da sua atividade empresarial.

Com este contexto em mente, esta dissertação visa estudar a responsividade ambiental e a sua relação com alguns fatores que podem influenciar a sua implementação nas empresas, nomeadamente a pressão que os stakeholders externos exercem na empresa, os compromissos assumidos pela alta gestão em adotar medidas ambientais e ainda os benefícios que a empresa pode adquirir com este processo.

Para esse objetivo, são formuladas hipóteses que tentam estabelecer relações entre as variáveis apontadas. Essas hipóteses são então testadas através de uma análise de conteúdo a um conjunto de Relatórios de Sustentabilidade, publicados por variadas empresas. No fim, os resultados obtidos na análise possibilitam tirar conclusões que permitem aceitar ou rejeitar essas hipóteses.

**Palavras-Chave:** Responsividade, Sustentabilidade, Stakeholders, Gestão, Benefícios

## **Abstract**

Over the past few years, society has been increasingly concerned about the environment and its increasing degradation. In this context, the business sector is generally regarded as one of those responsible for this problem, because of the pollution and the waste it generates.

Society's growing environmental concerns lead organizations to try to be environmentally responsive, through the inclusion of environmental measures in their strategies and operating procedures, in order to minimize the negative impacts of their business activity.

With this context in mind, this dissertation aims to study the environmental responsiveness and its relationship with some factors that may influence its implementation in companies, including the pressure that external stakeholders have on business, the commitments made by senior management to adopt environmental measures and also the benefits that the company can get with this process.

For this purpose, hypotheses are made that try to establish relationships between the identified variables. These hypotheses are then tested through a content analysis to a set of Sustainability Reports, published by various companies. In the end, the results of the analysis allow to draw conclusions that allow to accept or to reject these hypotheses.

**Keywords:** Responsiveness, Sustainability, Stakeholders, Management, Benefits

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais, à minha irmã e a todos os meus familiares por todo o apoio e motivação que me deram ao longo deste processo e que sem os quais não teria sido possível terminar esta Dissertação.

Ao meu orientador, Professor Dr. Álvaro Dias, pela ajuda preciosa que me deu para esta Dissertação, pelas ideias, pelas sugestões e por toda a disponibilidade e paciência que teve para me orientar ao longo deste processo.

A todos os meus colegas que me auxiliaram ao longo deste Mestrado e que fizeram parte desta etapa da minha vida académica.

Por fim, agradeço também a todos os professores do Mestrado de Gestão por todos os conhecimentos que me transmitiram ao longo do curso.

## **Lista de Abreviaturas**

ONG – Organizações Não Governamentais

PME - Pequenas e Médias Empresas

BCSD – Business Council for Sustainable Development (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável)

## Índice Geral

1. Introdução .....	1
1.1. Temática .....	1
1.2. Descrição do Problema ou Questões de Partida.....	3
1.3. Objetivos da Investigação .....	4
1.4. Estrutura da Dissertação .....	5
2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico .....	6
2.1. Conceitos Essenciais .....	6
2.1.1. Responsividade Ambiental .....	6
2.1.2. Pressão dos Stakeholders Externos .....	7
2.1.3. Compromisso da Gestão de Topo .....	8
2.1.4. Benefícios Estratégicos.....	9
2.2. Estado da Arte.....	10
2.3. Enquadramento Teórico .....	16
3. Métodos .....	28
3.1. Procedimentos e Desenho da Investigação .....	28
3.2. Amostra, População e Participantes .....	29
3.3. Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis.....	31
3.4. Procedimentos de Análise de Dados .....	33
4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos .....	35
4.1. Estatística Descritiva .....	35
4.2. Correlações .....	52
4.3. Análise de Regressão Linear.....	56
4.4. Teste das Hipóteses .....	62
5. Conclusões .....	63
5.1. Discussão e Implicações para a Teoria.....	63
5.2. Implicações para a Gestão .....	65
5.3. Limitações e Futuras Investigações.....	66
Bibliografia.....	67
Webgrafia .....	74

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Pressão dos Stakeholders Externos” .....	36
<b>Gráfico 2</b> – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Pressão dos Stakeholders Externos” .....	37
<b>Gráfico 3</b> – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Clientes/Consumidores” .....	38
<b>Gráfico 4</b> – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Clientes/Consumidores” .....	39
<b>Gráfico 5</b> – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Comunidade” .....	40
<b>Gráfico 6</b> – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Comunidade” .....	41
<b>Gráfico 7</b> – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Compromisso da Gestão de Topo” .....	42
<b>Gráfico 8</b> – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Compromisso da Gestão de Topo” .....	43
<b>Gráfico 9</b> – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Responsividade Ambiental” .....	44
<b>Gráfico 10</b> – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Responsividade Ambiental” .....	45
<b>Gráfico 11</b> – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Benefícios Estratégicos” .....	46
<b>Gráfico 12</b> – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Benefícios Estratégicos” .....	47



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1a:</b> Expressões procuradas na análise de conteúdo, divididas por variáveis e idioma	32
<b>Tabela 1b:</b> Expressões procuradas na análise de conteúdo, divididas por variáveis e idioma	33
<b>Tabela 2</b> – Estatística descritiva das categorias/variáveis estudadas .....	48
<b>Tabela 3</b> – Correlação entre a Pressão dos Stakeholders Externos e a Responsividade Ambiental .....	54
<b>Tabela 4</b> – Correlação entre os Clientes e a Responsividade Ambiental .....	54
<b>Tabela 5</b> – Correlação entre a Comunidade e a Responsividade Ambiental .....	55
<b>Tabela 6</b> – Correlação entre o Compromisso da Gestão de Topo e a Responsividade Ambiental .....	55
<b>Tabela 7</b> – Correlação entre a Responsividade Ambiental e os Benefícios Estratégicos .....	56
<b>Tabela 8</b> – Resultado da ANOVA entre a variável independente “Pressão dos Stakeholders Externos” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1a) .....	57
<b>Tabela 9</b> - Resultado da Regressão Linear entre a variável independente “Pressão dos Stakeholders Externos” e variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1a)..	57
<b>Tabela 10</b> – Resultado da ANOVA entre a variável independente “Clientes/Consumidores” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1b) .....	58
<b>Tabela 11</b> – Resultado da Regressão Linear entre a variável independente “Clientes/Consumidores” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1b) .....	58
<b>Tabela 12</b> – Resultado da ANOVA entre a variável independente “Comunidade” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1c) .....	59
<b>Tabela 13</b> – Resultado da Regressão Linear entre a variável independente “Comunidade” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1c) .....	59

<b>Tabela 14</b> – Resultado da ANOVA entre a variável independente “Compromisso da Gestão de Topo” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 2).....	60
<b>Tabela 15</b> – Resultado da Regressão Linear entre a variável independente “Compromisso da Gestão de Topo” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 2) .....	60
<b>Tabela 16</b> – Resultados da validação das hipóteses formuladas no estudo.....	62

## **1. Introdução**

### **1.1. Temática**

O desenvolvimento sustentável, desde que se tornou um tema a debater na sociedade, trouxe para o setor empresarial a necessidade de as empresas mudarem as suas estratégias e as suas formas de atuar, não apenas no funcionamento interno da empresa, mas também na forma como estas se relacionam com os diversos elementos externos à mesma. Estes temas de foro ambiental ganham cada vez mais relevância na discussão pública e, consequentemente, levam a uma maior consciência ambiental por parte de todos os stakeholders. Essa consciência, aliada às constantes mudanças que o mundo sofre nos dias de hoje, leva a que as empresas sejam, mais tarde ou mais cedo, obrigadas a adotar estratégias de responsividade ambiental, de forma a ser possível a sua adaptação às mudanças e a sua resposta a exigências ambientais cada vez maiores por parte dos stakeholders e da sociedade no geral.

De forma a poder responder a estas crescentes exigências dos stakeholders em matéria de questões ambientais, as empresas vêem-se forçadas a tornarem-se ambientalmente responsivas. Para isto, as organizações criam conjuntos de iniciativas e incorporam-nas na estratégia das empresas, de forma a reduzir os impactos ambientais negativos que possam ser causados pela sua atividade empresarial. Entre exemplos de iniciativas podem-se considerar modificações na estrutura e nas políticas internas da empresa, nos seus processos de produção ou até mesmo nos próprios produtos que são comercializados pela empresa (Bansal & Roth, 2000). Esta evolução requer uma boa capacidade de resposta por parte das empresas, pois a responsividade ambiental consiste em dar respostas adequadas num curto espaço de tempo, de forma a corresponder às constantes mudanças exigidas pelo ambiente circundante (Almeida et al., 2012).

Apesar de tudo isto, é errado considerar que a responsividade ambiental de uma empresa baseia-se apenas em dar resposta a problemas que já existem ou seguir um modelo de gestão mais ambiental só porque a lei a obriga a isso. Para uma empresa ser ambientalmente responsiva, é necessário que esta se antecipe às necessidades e exigências que a sociedade lhe impõe, ou seja, seguir estratégias proativas em vez de apenas reagir aos problemas à medida que eles aparecem. Para isto, procede-se ao desenvolvimento de políticas e estratégias de modo a responder antecipadamente a esses assuntos ambientais. A responsividade ambiental, segundo os autores Almeida et al. (2012), implica ir além da proatividade, o que requer a

capacidade para atuar neste contexto. Torna-se assim necessário reconhecer o papel da organização como um elemento da sociedade, com capacidade de influenciar e ser influenciado por todos os stakeholders pertencentes ao ambiente social e empresarial onde se encontra.

Esta capacidade de influência dos stakeholders pode ser um fator importante nas empresas, nomeadamente na hora de tomar decisões. Abreu, Castro e Lázaro (2013) defendem que isso deve-se ao facto de que a responsividade ambiental, seja ela de forma reativa ou proativa, pode ser motivada por pressões vindas dos stakeholders que compõem o meio ambiente onde a empresa está inserida. Para responder às pressões, as empresas podem reagir de uma forma ambientalmente responsiva, de forma a defenderem a sua posição no mercado e a sua reputação perante os stakeholders. Isto indica que as empresas podem adotar a responsividade ambiental de forma a responderem a estas pressões de forma estratégica.

Para que a responsividade ambiental tome lugar na empresa poderá tornar-se necessário haver mudanças nas políticas internas da mesma. Entre alguns exemplos contam-se mudanças nas práticas de negócio, nos processos de produção ou nos sistemas de recompensa existentes. Isto leva a que colaboradores das várias áreas da empresa possam resistir a estas mudanças estruturais por considerarem que, por exemplo, não faz parte das suas funções ou que não está incluído nos critérios de performance (Drumwright, 1994; Gattiker & Carter, 2010). Isto torna necessário que a gestão de topo da empresa se comprometa a implementar este tipo de medidas, seja de forma direta ou indireta, ao apoiar ou facilitar a sua implementação (Drumwright, 1994).

A gestão de topo possui todo o interesse na implementação de medidas ambientalmente responsivas, pois é defendido que podem trazer benefícios estratégicos a todas as áreas da empresa. Torna-se, no entanto, difícil medir e quantificar esses resultados devido à intangibilidade de alguns desses benefícios e à sua natureza mais virada para o longo prazo (Epstein & Buhovac, 2014). Mesmo assim, são identificados ao longo da literatura possíveis benefícios para as empresas. Por exemplo, os autores Sharma e Vredenburg (1998) indicam como possíveis benefícios os custos dos produtos e dos processos produtivos mais baixos, melhoria da reputação da empresa, melhoria nos relacionamentos entre a empresa e os seus stakeholders, redução de riscos ambientais decorrentes da atividade empresarial e aumento do valor da empresa para os acionistas. Isto pode traduzir-se em fatores de competitividade para a empresa, adquiridos através da implementação de estratégias ambientalmente responsivas. No entanto, os autores chamam à atenção que a própria

responsividade das empresas, ao serem reativas ou proativas, podem influenciar a percepção e a obtenção desses benefícios.

## **1.2. Descrição do Problema ou Questões de Partida**

É necessário ter em conta que, nos tempos mais recentes, diversos autores têm identificado e investigado variadas razões pelas quais as empresas respondem a questões ambientais. Entre as razões mais indicadas e aprofundadas, contam-se a pressão que os stakeholders exercem nas empresas (Bansal & Roth, 2000; Eesley & Lenox, 2006), a gestão de topo da empresa e os compromissos que esta assume em adotar medidas de carácter ambiental e implementá-las na organização (Daily & Huang, 2001; Sarkis, Gonzalez-Torre & Adenzo-Diaz, 2010), assim como os benefícios e vantagens competitivas de que a empresa pode adquirir ao seguir com estas práticas (Resta, Gaiardelli & Pistoni, 2014; Sarkis et al., 2010).

A literatura existente sobre este tema indica que os vários grupos de stakeholders existentes, tanto internos como externos, podem pressionar empresas a responder às suas exigências ambientais. No entanto, os vários grupos de stakeholders não têm todos a mesma importância, o que quer dizer que alguns stakeholders podem ser considerados pela empresa como mais importantes que outros, tendo estes maior capacidade de influência (Eesley & Lenox, 2006; Sandhu, Smallman, Ozanne & Cullen, 2014).

Apesar de as empresas não estarem obrigadas a corresponder a essas expectativas, é afirmado que ações de resposta ambiental por parte das empresas podem beneficiar as mesmas de várias maneiras. Os possíveis benefícios decorrentes da responsividade ambiental fazem com que esta ganhe cada vez mais relevância para a alta gestão das empresas (Eesley & Lenox, 2006; Resta et al., 2014).

A própria gestão de topo das empresas pode ser determinante para o sucesso do processo de responsividade ambiental. Vários autores defendem que, ao comprometerem-se com esses objetivos ambientais e ao apoiar a sua realização, a alta gestão pode levar toda a organização a compreender e a apoiar as mudanças necessárias para o sucesso das medidas ambientais que forem implementadas na empresa (Daily & Huang, 2001; Sarkis et al., 2010).

Desta forma, o objetivo desta dissertação passa por contribuir para a literatura existente sobre o tema da responsividade ambiental através de uma análise mais aprofundada

de cada uma das razões identificadas atrás. Com este objetivo em mente, pode-se formular a questão de investigação como:

**“Qual é a relação entre a responsividade ambiental da empresa com os seus stakeholders externos, os seus gestores de topo e os possíveis benefícios que pode adquirir?”**

De forma a responder à questão, serão formuladas várias hipóteses de investigação que serão apresentadas no ponto 2.3.

### **1.3. Objetivos da Investigação**

A presente dissertação irá consistir em demonstrar a relevância que os clientes e a comunidade, dois stakeholders externos, têm para o processo de responsividade ambiental. Tenciona-se também identificar a importância da gestão de topo da empresa para esse processo ser bem-sucedido, e caso seja, se é possível a empresa ser beneficiada ao ser ambientalmente responsiva.

Assim, esta dissertação irá procurar responder a questões como: *As comunidades locais e os clientes da empresa, como seus stakeholders externos, são suficientemente relevantes para influenciarem-na a adotar medidas ambientais? Que importância tem a gestão de topo da empresa para a responsividade ambiental da mesma? A empresa pode ou não adquirir vantagens competitivas como consequência do processo de responsividade ambiental?*

Tendo estas questões em conta, os objetivos específicos deste trabalho são:

- Determinar a influência que os clientes das empresas e a comunidade onde estas estão inseridas têm nas suas decisões ambientais;
- Identificar a relação entre a gestão de topo da empresa e o processo de responsividade ambiental da mesma;
- Descobrir se a incorporação de assuntos ambientais na estratégia da empresa pode levá-la a beneficiar de vantagens competitivas e outros benefícios estratégicos.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

A estrutura desta dissertação é dividida em cinco partes e é iniciada no primeiro capítulo, que consiste numa breve introdução sobre o tema da responsividade ambiental, onde são também apresentadas as questões de partida da dissertação, assim como os seus objetivos, tanto gerais como específicos. Segue-se depois a revisão da literatura no capítulo seguinte, onde a temática estudada é aprofundada ao recorrer a vários artigos científicos e obras literárias sobre o tema, escritos por diversos autores que o defendem, levando a que, no final desse capítulo, as hipóteses sejam formuladas e apresentadas para posterior investigação.

É nos capítulos 3 e 4 onde é feita a investigação propriamente dita, onde se procede à descrição da investigação, sendo de seguida identificadas a amostra e a população consideradas no estudo, assim como os instrumentos e procedimentos utilizados para a recolha e posterior análise de dados. Os resultados obtidos são apresentados no quarto capítulo, através de estatística descritiva, para além de análises de correlações e de regressão linear, onde são interpretados através de breves comentários sobre os mesmos.

A dissertação encerra com o quinto capítulo, onde são apresentadas as conclusões finais da investigação e as suas implicações para a gestão das empresas, terminando com possíveis pontos de partida para futuras investigações.

## **2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico**

### **2.1. Conceitos Essenciais**

#### **2.1.1. Responsividade Ambiental**

A principal variável estudada nesta dissertação refere-se à responsividade ambiental das empresas. Mas, variando de acordo com os autores, o conceito de responsividade ambiental pode ser interpretado de diferentes maneiras. Um desses exemplos consiste na definição dada pelos autores Bansal e Roth (2000: 717), que classificam a responsividade ambiental como um conjunto de iniciativas, tomadas pela empresa, com o objetivo de reduzir os impactos negativos causados pela mesma ao meio ambiente. Incluídas nessas iniciativas, são consideradas possíveis mudanças nos produtos, processos e políticas da empresa, dando os autores como exemplo a redução de consumos de energia e de geração de resíduos, a utilização de recursos mais sustentáveis ou a implementação de um sistema de gestão ambiental. No final, os autores acrescentam ainda que “o conceito de responsividade ambiental corporativa não se refere ao que uma empresa deve fazer, mas para as iniciativas que reduzem a pegada ecológica da empresa”.

Por outro lado, Banerjee (2002: 177) denomina de forma diferente este conceito, classificando-o como “ambientalismo empresarial”, considerando que este é “o reconhecimento e integração das preocupações ambientais no processo de tomada de decisão de uma empresa” e indicando-o como uma forma das empresas poderem responder aos problemas ambientais.

Esta definição de Banerjee (2002) é referenciada na visão de Sandhu et al. (2014: 55) que consideram a responsividade ambiental empresarial como “o reconhecimento da importância do ambiente natural pelas organizações empresariais e a sua integração nas tomadas de decisão estratégica”. Desta forma, os autores indicam que as empresas ambientalmente responsivas podem incluir assuntos ambientais no processo de planeamento estratégico da empresa. Apesar das semelhanças entre as duas definições, os autores acrescentam que a sua definição inclui, não só a responsividade ambiental baseada nas leis ambientais em vigor, como também inclui iniciativas proativas.

Nesta dissertação pode-se também considerar possível a definição de Akhavan, Sanjaghi, Rezaeenoor e Ojaghi (2014), que veem a responsividade ambiental como a



capacidade da empresa de identificar e responder rapidamente às mudanças ambientais. No entanto, esta definição possui um sentido menos ecológico e mais empresarial, uma vez que os autores apontam as exigências dos clientes, a estratégia dos concorrentes ou as modas do mercado como possíveis exemplos de mudanças ambientais.

Por fim, outra definição válida é dada por Agarwala (2005), ao afirmar que a responsividade ambiental consiste na adoção de iniciativas e estratégias de foro ambiental desenvolvidas pelas empresas, não só como forma de responder a problemas ambientais, mas também como forma de melhorar a sua posição competitiva.

Para esta dissertação, decidiu-se adotar a definição utilizada pelos autores Sandhu et al. (2014: 55), considerando assim a responsividade ambiental como “o reconhecimento da importância do ambiente natural pelas organizações empresariais e a sua integração nas tomadas de decisão estratégica”. A razão desta escolha prende-se com o facto de que esta definição é mais abrangente do que as outras, ao admitir a possibilidade de incluir na definição tanto as medidas de resposta obrigatórias por lei, como as iniciativas proativas e voluntárias.

### **2.1.2. Pressão dos Stakeholders Externos**

Outra variável considerada para esta dissertação é a pressão exercida pelos stakeholders externos de forma a influenciar as ações da empresa. Esta pressão tem sido estudada ao longo da literatura. Um exemplo são os autores Eesley e Lenox (2006: 765), que definem que grupos de stakeholders externos “podem trazer pressões para induzir as empresas a responder aos pedidos dos stakeholders”. Apesar de as empresas não estarem obrigadas a obedecer, é afirmado que ações de pressão vindas dos stakeholders podem incentivar fortemente uma empresa a responder às exigências devido às possíveis consequências negativas para a reputação da empresa e ao possível aumento dos custos operacionais da mesma, caso essas exigências não sejam respondidas.

Seguindo a linha de pensamento dos autores anteriores e, ao mesmo tempo, baseando-se na teoria dos stakeholders, os autores Sarkis et al. (2010) afirmam que as empresas podem ser fortemente motivadas para adotarem medidas ambientais ao serem pressionadas pelos stakeholders. Isto pode acontecer porque, segundo os mesmos, as pressões criadas pelos vários stakeholders externos podem mudar a opinião pública sobre a empresa e até mesmo influenciar consumidores a favorecer as empresas mais amigas do ambiente, tornando assim os stakeholders num fator importante para influenciar as decisões de uma empresa.

De outra forma, e tendo em conta as afirmações de González-Benito e González-Benito (2006: 97), pode ser definido que “a empresa age condicionada pela pressão que recebe e compreende dos seus stakeholders”. Isto pode dever-se ao facto de que, segundo os autores, o entendimento entre a performance ambiental da empresa e as pressões dos seus stakeholders torna-se importante para a formação da sua consciência ambiental e, consequentemente, para a criação de uma resposta ambiental por parte da empresa.

Já a partir de uma perspetiva mais estratégica, os autores Waddock, Bodwell e Graves (2002) afirmam que faz sentido, em termos competitivos, responder às exigências dos stakeholders e a outras pressões externas. Além disso, as empresas que respondem aos stakeholders de forma correta podem, com isso, adquirir vantagens competitivas, pelo menos a curto prazo. Isto porque, desta forma, as empresas responderão melhor às necessidades dos seus stakeholders mais importantes.

De forma a poder utilizar esta variável ao longo da dissertação, ir-se-á adotar a definição dada por Sarkis et al. (2010), afirmando que as empresas podem ser motivadas a seguir com medidas ambientais ao serem pressionadas pelos stakeholders. Esta escolha é justificada pelo facto de que esta definição, não só se baseia na teoria dos stakeholders, como também está em concordância com a primeira definição, avançada por Eesley e Lenox (2006), tornando-a assim mais abrangente.

### **2.1.3. Compromisso da Gestão de Topo**

A terceira variável tida em conta para esta dissertação consiste nos compromissos que são feitos pela gestão de topo da empresa, com vista a atingir certos objetivos. Bartlett e Ghoshal (1994: 82) definem que a construção e a manutenção desse compromisso é um dos vários desafios com os quais a gestão de topo tem de lidar. Segundo os autores, isso deve-se ao facto de que “todos precisam de acreditar que a ambição articulada é legítima e viável, que é mais do que retórica de relações públicas”. Assim, os gestores de topo fornecem essa credibilidade ao comprometerem-se de forma tangível às metas definidas pela empresa, ao mesmo tempo que dão motivação aos trabalhadores da mesma quando se progride substancialmente em direção a esses objetivos.

Já de acordo com Daily e Huang (2001), o apoio e compromisso dados pela gestão de topo podem influenciar o sucesso ou o falhanço da implementação de novas estratégias ou sistemas de gestão ambiental, sendo esta influência feita através: da utilização e alteração da cultura organizacional para que esta apoie a mudança, do incentivo a empregados para estes

mudarem também o seu comportamento e da melhoria da comunicação em toda a empresa. Desta forma, a gestão de topo pode ser crucial para que as transições na empresa sejam as mais completas e bem-sucedidas quanto possível.

Considerando o ponto de vista dos autores Sarkis et al. (2010), o compromisso e o apoio dos gestores de topo é importante, pois assegura o compromisso dos empregados e de toda a organização com as questões principais da empresa. Mais virados para as questões ambientais, os autores afirmam ainda que este compromisso torna-se crucial para a adoção e para o melhoramento de programas e estratégias ambientais a longo prazo.

Por último, os autores Zutshi e Sohal (2005) afirmam que o compromisso da gestão de topo é fundamental, não só para que o processo de integração de uma nova estratégia ou sistema integrado na empresa seja iniciado e terminado, como também depois mantido ao longo do tempo. Para este fim, os autores defendem que a gestão de topo tem de estar diretamente envolvida em todas as fases da integração, com esse envolvimento a ser demonstrado a toda a empresa, de forma a obter o envolvimento e a motivação de todos os seus empregados.

Ao longo desta dissertação, irá ser considerada a definição dada por Zutshi e Sohal (2005), que afirma a importância dos compromissos feitos pela gestão de topo para os processos de implementação de novas estratégias ou políticas empresariais. Isto inclui igualmente o envolvimento direto dos gestores de topo nos processos e a divulgação desse envolvimento, de forma a obter o apoio de toda a empresa.

#### **2.1.4. Benefícios Estratégicos**

A última variável a ser considerada nesta dissertação consiste nos benefícios estratégicos que advêm da responsividade da empresa, um conceito que não é aprofundado por muitos autores. Ainda assim, alguns tentam defini-los, como é o caso de Rocha (1999: 15), ao afirmar que “o benefício estratégico caracteriza-se pela obtenção e/ou sustentação de vantagem em relação à concorrência, à luz dos fatores determinantes da competitividade”.

Considerando também possível a definição dada pelos autores Shang e Seddon (2000), estes indicam que benefícios estratégicos têm o potencial de apoiar o crescimento dos negócios atuais e futuros, as alianças entre empresas, a inovação dos produtos e a construção de uma liderança de custos, assim como criar e/ou aumentar a diferenciação dos produtos.

Já Werther Jr. e Chandler (2010) afirmam que medidas que trazem benefícios estratégicos são implementadas por empresas que prestam atenção, não só ao seu objetivo de

manter a sua viabilidade económica e financeira, mas também aos métodos de responsabilidade social e ambiental que estas utilizam para lá chegar.

Por outro lado, Maggiolini e Valles (2012) definem benefícios estratégicos como os benefícios que melhoram a competitividade da empresa. Os autores contrastam ainda esse conceito com o conceito de benefícios operacionais, que contribuem principalmente para uma maior eficiência dos processos produtivos.

Por fim, os autores Colares, Magalhães e Borges (2013: 76) defendem que os benefícios estratégicos possuem maiores impactos e são mais vantajosos para a empresa em comparação com os benefícios económicos, uma vez que os benefícios estratégicos são considerados como benefícios de longo prazo. Os autores consideram que “tomadas de decisão ambientalmente responsáveis podem trazer compensações económicas ou não, mesmo que não sejam observadas no presente”.

Para efeitos de utilização nesta dissertação, considera-se que as definições dadas por Shang e Seddon (2000) e por Rocha (1999) poderiam ser ambas adequadas para esta dissertação e para este tema. Escolhendo apenas uma, decide-se assim que a definição dada por Rocha (1999) será o conceito adotado a ser utilizado nesta dissertação.

## **2.2. Estado da Arte**

### **Responsividade Ambiental**

Como já foi visto anteriormente, o conceito de responsividade ambiental adotado nesta dissertação consiste no conceito defendido por Sandhu et al. (2014), ao afirmá-la como o reconhecimento da importância do meio ambiente e a sua integração na estratégia da empresa, sendo esta responsividade composta tanto pelas respostas ambientais da empresa, como também pelas suas medidas proativas nesta matéria.

Desde que as questões ambientais se tornaram assunto incontornável na nossa sociedade, as organizações empresariais passaram a dar uma importância cada vez maior ao meio ambiente e às consequências ambientais das suas atividades. Isto levou a que, nos anos mais recentes, a responsividade ambiental e a sustentabilidade seguidas pelas empresas têm sido uma temática cada vez mais estudada por diversos autores. Desta forma, têm aparecido nos últimos anos cada vez mais artigos e estudos científicos que aprofundam esta temática ao longo da literatura, atingindo diversas conclusões.

Um desses exemplos mais recentes consiste no artigo dos autores Urban e Govender (2012) criado com o objetivo de examinar essas práticas ambientais ao pormenor, através da compreensão e geração de dados empíricos sobre as práticas de gestão ambiental das empresas. Para este fim, foi efetuado um estudo que abrange empresas da indústria química de um país emergente, neste caso a África do Sul. Os resultados do estudo indicam que as grandes empresas e as multinacionais, que estão normalmente envolvidas nos mercados exportadores, estão mais comprometidas a seguir práticas ambientais e a dar resposta às pressões dos stakeholders internos e externos no que respeita a medidas de proteção ambiental, assegurando assim a atividade da empresa a longo prazo. Adicionalmente, é também demonstrado que a maior parte das empresas questionadas passou a incorporar a sustentabilidade ambiental nas suas estratégias, através da contratação de especialistas, da criação de departamentos próprios para as funções ambientais das organizações e da divulgação pública de relatórios financeiros e de sustentabilidade.

Para além da sobrevivência da empresa a longo prazo ser indicada como um benefício da responsividade ambiental, o artigo de Colwell e Joshi (2013: 73), através da teoria institucional, começa por afirmar que a capacidade de sobrevivência das empresas é aumentada através da conformidade com a lei e as instituições governamentais, que exercem pressão na empresa. No entanto, os autores identificam duas falhas com este raciocínio: para além de ignorar o papel da gestão de topo da empresa, a teoria apenas indica a sobrevivência da empresa como um benefício, excluindo outros benefícios estratégicos. Desta forma os autores criaram um modelo que responde a essas falhas ao utilizar o contexto das respostas dadas pela empresa às questões ambientais, recorrendo a um inquérito a 199 empresas do setor industrial. Desta forma, foi concluído que, quando existe um elevado compromisso por parte da gestão de topo, existe um aumento no relacionamento entre as pressões institucionais e a resposta empresarial a essas pressões; por outras palavras, existe um aumento da responsividade ambiental empresarial. Para adicionar às conclusões obtidas, os resultados do estudo mostram também que “a conformidade organizacional às pressões institucionais aumentam os benefícios estratégicos que as organizações recebem”.

### **Compromisso da Gestão de Topo**

Ao longo da literatura citada até agora nesta dissertação, têm-se encontrado vários estudos e respetivos questionários que abordam esta temática inserida em diversos tipos de indústria e serviços. No entanto, e não menos importante, a temática também é estudada no

âmbito dos diversos departamentos da empresa, o que demonstra que a responsividade ambiental é transversal a todas as áreas de uma organização. Os autores Yen e Yen (2012) demonstram isto ao estudarem os principais fatores que levam as empresas a começar a adquirir produtos e serviços de forma sustentável. Através de um questionário feito a centenas de empresas da indústria eletrônica, os resultados mostram diversos fatores para esta mudança. Entre eles, contam-se as pressões criadas por vários stakeholders externos, nomeadamente as instituições governamentais (através das leis) e os clientes da empresa. No entanto, os autores destacam o compromisso da gestão de topo como o principal fator. Para além de afetar diretamente, a gestão de topo também influencia indiretamente uma política de aquisição mais sustentável, através da colaboração ambiental feita com os fornecedores da empresa. Todos estes fatores afetam a política de aquisição sustentável das empresas de forma significativamente positiva.

A gestão de topo é, assim, considerada de alta importância para a implementação de uma resposta ambiental por parte das empresas, e os autores Papagiannakis e Lioukas (2012) também tentam demonstrar isso ao examinar a influência que os valores morais e o ponto de vista dos gestores têm na resposta ambiental das empresas. Os autores acabam por concluir que essa influência existe, apesar de os valores pessoais dos gestores apenas influenciarem indiretamente essa resposta. É considerado também que as expectativas dos stakeholders afetam a responsividade ambiental com mais força do que as atitudes dos gestores de topo. Ainda assim, os autores concluem que estes valores e atitudes influenciam as decisões ambientais de uma empresa.

### **Pressão dos Stakeholders Externos**

Como se tem visto nos artigos citados atrás, a influência exercida pelos stakeholders na empresa é apontada ao longo da literatura existente como uma das principais e mais recorrentes razões pela qual as empresas adotam medidas de responsividade ambiental, e são variados os autores que aprofundam essa matéria. É o caso dos autores Rasi, Abdekhodae e Nagarajah (2014: 132), que criaram um artigo com vista a estudar as interações dos diversos stakeholders e a forma como estas influenciam as decisões das PME (pequenas e médias empresas) em relação à adoção e implementação de práticas ambientais e tecnologias mais verdes, com o objetivo de “desenvolver um quadro que integra a participação dos stakeholders, as práticas ambientais e o desempenho ambiental/operacional”. Os resultados empíricos atingidos mostram que, apesar das interações entre stakeholders influenciarem

significativamente as decisões das empresas sobre as suas práticas ambientais, estes fazem-no de maneiras diferentes. Por exemplo, enquanto é apontado que o envolvimento dos clientes e dos empregados de uma empresa é mais focado em mudar os processos que esta utiliza, a gestão de topo concentra-se mais em melhorar a gestão interna da empresa. Por outro lado, os autores não conseguiram determinar que as empresas tenham sido influenciadas por iniciativas governamentais para adotarem práticas ambientais.

A responsividade ambiental tem sido cada vez mais a regra seguida pelas empresas, especialmente em zonas do mundo onde a qualidade do meio ambiente tem vindo cada vez mais a piorar, como é o caso da China. Por causa deste desafio ambiental, têm sido cada vez mais as empresas que adotam práticas ambientais e processos de inovação mais “verdes” no gigante asiático. Os autores Guoyou, Saixing, Chiming, Haitao e Hailiang (2013) exploram os efeitos da influência exercida pelos stakeholders nos processos de implementação e inovação ambiental destas empresas e concluem que a adoção de estratégias e inovações ambientais é principalmente influenciada pelos clientes que essas empresas têm no estrangeiro, enquanto que, no caso de empresas cujos acionistas são estrangeiros, estas influências apenas afetam os processos de inovação. Por outro lado, é demonstrado que os stakeholders comunitários, como a sociedade, e os regulatórios, como os Governos, não possuem poder de influência para levar as empresas a decidir adotar práticas ambientais.

Mostra-se assim que a pressão dos stakeholders é defendida como uma das principais razões para a responsividade ambiental, mas torna-se necessário chamar à atenção para o facto de que nem todos os stakeholders têm igual influência numa empresa. Isto pode ser visto no artigo dos autores Singh, Jain e Sharma (2014), criado com o objetivo de identificar os principais fatores que levam à adoção de práticas de gestão ambiental em empresas na Índia. Através de um questionário feito a 104 empresas, os autores demonstram que as características das próprias empresas têm um papel importante na definição do seu comportamento ambiental mas, principalmente, apenas determinados stakeholders, nomeadamente acionistas e empregados (stakeholders internos) e clientes e fornecedores (stakeholders externos) exercem influência significativa para levar essas empresas a mudarem o seu comportamento, tendo as instituições e a sociedade pouca influência como stakeholders. Conclusões semelhantes foram atingidas por Nejati, Amran e Ahmad (2014) que, ao estudar a relação entre a influência dos stakeholders e a responsabilidade ambiental das PME na Malásia, não só concluíram que apenas os clientes e os funcionários da empresa influenciavam positivamente as práticas ambientais das empresas, como também que estas

retiravam benefícios estratégicos dessas práticas, como melhorias ao nível financeiro e melhores relacionamentos entre a empresa e os seus funcionários e clientes.

Por outro lado, os autores Abreu et al. (2013: 22), ao analisar as pressões exercidas por stakeholders que levam as empresas brasileiras a adotarem medidas ambientais proativas, acabam por identificar outros stakeholders como as principais fontes de pressão nas empresas. Tal como outros autores, os resultados atingidos concluem que “os stakeholders possuem um efeito significativo e positivo sobre as ações de proatividade ambiental”. No entanto, é afirmado que “essa pressão é mais efetiva quando proveniente de partes interessadas com influência indireta nas organizações”, referindo-se a stakeholders que não participam diretamente na cadeia de valor do produto, como as instituições governamentais, a sociedade, a comunicação social ou as ONG (organizações não-governamentais). Isto entra em contraste com as conclusões atingidas por outros autores, ao identificarem stakeholders mais diretos (por exemplo clientes ou fornecedores) como os principais influenciadores das decisões de responsividade ambiental das organizações.

Como se viu até agora, os stakeholders e a pressão que estes exercem na empresa são constantemente apontados como uma das principais razões para as empresas adotarem as práticas necessárias para responder a questões ambientais. Ainda assim, é comum serem estudadas outras possíveis razões para essa adoção. Por exemplo, um artigo de Sandhu et al. (2014) foca-se na possibilidade de que as reduções de custos provenientes da responsividade ambiental levam as empresas a seguirem essas medidas. No entanto, os autores concluem na mesma que são mesmo as exigências dos stakeholders internos e/ou externos, que possuem elevado poder de influência, a impulsionar as empresas a adotar as respostas ambientais exigidas pelos mesmos. O artigo admite a possibilidade de essa responsividade ambiental levar a reduções de custos por parte da empresa, mas indica que as empresas não veem esse benefício como razão suficiente para adotarem medidas ambientais, pelo facto de as empresas não contabilizarem os custos ambientais nos seus projetos, tornando difícil medir os efeitos que a responsividade ambiental tem nos custos e benefícios da empresa.

### **Benefícios Estratégicos**

Ao longo desta discussão tem sido considerado por alguns autores que existem empresas que adotam práticas ambientais com vista a adquirirem os benefícios provenientes de uma gestão mais ambiental. Isto pode ser demonstrado num estudo de Singh, Jain e Sharma (2015) em que, segundo um questionário feito a mais de uma centena de empresas



indianas de diversos setores, é sugerido que a imagem da empresa ou a prevenção de problemas ambientais são motivações que exercem influências positivas na compreensão de práticas de gestão ambiental, levando à sua adoção e implementação. Por outro lado, benefícios como a inovação e a redução de custos não são considerados suficientemente relevantes para as empresas indianas adotarem uma gestão ambientalmente responsiva. Apesar disto, espera-se que estas empresas adotem práticas ambientais de forma a adquirirem ou manterem a sua competitividade, especialmente se empresas concorrentes também as tiverem adotado. Por fim, os autores concluem ainda que as características das empresas e as áreas da indústria e serviços onde estas pertencem também são consideradas como fatores que influenciam a adoção de práticas ambientais: por um lado, indicando que grandes empresas têm mais probabilidade de adotarem estas práticas do que PME; por outro, ao concluir que as empresas dos setores agrícola, químico e de produção industrial são mais prováveis de adotar medidas mais ambientais, em comparação com o setor dos serviços.

As PME são uma classe de empresas que, nos últimos anos, tem sido muito estudada dentro do contexto da responsividade ambiental e da sustentabilidade, conforme se pode ver no artigo anterior. Isto possivelmente acontece porque, como é do conhecimento geral, estas compõem a maior parte do tecido empresarial existente. Apesar de esta classe de empresas poder recolher benefícios através da responsividade ambiental e da sua gestão, estas continuam a ser um desafio, principalmente para as empresas mais pequenas. Contribui para isto o facto de que existem diferenças entre as empresas mais pequenas e as maiores no que toca ao nível de integração das iniciativas ambientais no seu funcionamento. Os autores Brammer, Hoejmosse e Marchant (2012) aprofundam este assunto, ao analisarem o envolvimento destas empresas com práticas de gestão ambiental, enquanto exploram as diferenças existentes entre essas empresas. Os resultados atingidos demonstram que a maior parte das empresas mais pequenas seguem iniciativas ambientais, no entanto existem diferenças significativas entre o envolvimento das pequenas empresas e o das médias empresas. Para comprovar esta conclusão, os autores mostram que o envolvimento das pequenas empresas na resposta a assuntos ambientais dá-lhes menos vantagens e benefícios do que às médias empresas, demonstrando assim a diferença entre as duas classes de empresas no que diz respeito à implementação de medidas ambientais.

Mesmo que a obtenção de benefícios estratégicos não seja a razão principal das empresas para que estas passem a seguir práticas ambientais, as empresas que conseguem ser ambientalmente responsivas ainda assim conseguem adquirir variados benefícios estratégicos.

No entanto, é demonstrado que a forma como estes benefícios são percebidos pode depender das características das próprias empresas. Por um lado, empresas que sejam líderes de mercado podem responder proativamente a questões ambientais como parte da estratégia da empresa; por outro lado, as PME podem ver a adoção de medidas ambientais apenas como uma forma de reduzir custos. Desta forma, os autores Reyes-Rodríguez, Ulhoi e Madsen (2014), através de um estudo ao longo de 14 anos, estudaram as motivações, as iniciativas ambientais e os seus efeitos estratégicos nas PME do setor industrial dinamarquês. Os resultados atingidos mostram que iniciativas ambientais têm sido cada vez mais adotadas com vista a reduzir custos e a atingir vantagens competitivas baseadas na diferenciação. Para além disso, conclui-se também que as intenções estratégicas da gestão de topo são as que mais influenciam a adoção destas medidas ambientais. Por fim, os autores concluem também que, apesar dos níveis de compromisso e integração ambiental serem diferentes para pequenas empresas e médias empresas, os benefícios estratégicos que estas ganham são geralmente sólidos, qualquer que seja o tamanho da empresa, contrastando com as conclusões do artigo anterior.

## **2.3 - Enquadramento Teórico**

### **Pressão dos Stakeholders Externos e Responsividade Ambiental**

Para que a empresa responda aos problemas ambientais existentes, os stakeholders externos à mesma tornam-se num fator crucial para atingir esse objetivo. Isto é apontado por inúmeras vezes ao longo da literatura.

Por exemplo, os autores Bansal e Roth (2000) afirmam que a pressão exercida pelos stakeholders e a obtenção de vantagens competitivas são dois dos vários motivos pelo qual as empresas começam a incorporar práticas ambientais no seu funcionamento.

Já segundo os autores Easley e Lenox (2006: 765), os stakeholders externos, como a comunidade e as ONG, podem exercer pressão para fazer as empresas responder às suas exigências, sejam elas ambientais ou de outra natureza, apesar de as empresas não estarem obrigadas a fazê-lo. Esta pressão poderá ser feita de várias formas, como protestos, processos civis, petições, etc.

Os autores Dodson, Azevedo, Mohiuddin, Defavari e Abrahão (2015) afirmam que os stakeholders externos podem influenciar as operações das empresas ao exercer pressão sobre

elas, por causa dos danos ambientais que estas causam. É indicado também que os clientes da empresa podem influenciá-la para seguir mais iniciativas ambientais para que esta minimize os efeitos da poluição e assim evite possíveis processos legais e civis contra a empresa.

De acordo com os autores Buysse e Verbeke (2003), os stakeholders influenciam as empresas a seguirem práticas de gestão ambiental, no entanto, nem todos os stakeholders possuem igual importância aos olhos da gestão da empresa, sendo apontado que são os clientes, os acionistas, a comunidade e os reguladores governamentais que são os principais stakeholders responsáveis por essa influência.

Segundo os autores Sarkis et al. (2010), a teoria dos stakeholders indica que as pressões dos stakeholders podem obrigar as empresas a adotarem medidas mais ambientais, analisando ainda os vários stakeholders externos para aprofundar esta questão. Por exemplo, a própria sociedade, representada por vários grupos, como as ONG, os sindicatos ou a comunicação social, podem exercer pressão através da mobilização da opinião pública de forma a apoiar ou a opor-se às decisões da empresa sobre as práticas ambientais adotadas. De outra forma, a sociedade pode também publicar informação relevante que leve os clientes a apoiar produtos de empresas que apoiem mais o ambiente e a boicotar produtos mais prejudiciais para o mesmo. Outro exemplo indicado são os clientes e consumidores uma vez que, devido à sua relação direta com as vendas da empresa, podem pressioná-la a aderir a medidas ambientais, para que esta melhore o seu desempenho ambiental.

Os autores Hofer, Cantor e Dai (2012), ao olhar para o tema de uma perspectiva mais estratégica, afirmam que os principais stakeholders, nos quais se incluem clientes, empregados, acionistas, entre outros, exercem pressão sobre as empresas para que estas passem a adotar estratégias e práticas ambientais para cumprir os objetivos ambientais que a empresa estipula. Já numa perspectiva mais tática, os clientes são apontados como stakeholders importantes para a empresa por que, ao exigir produtos que sejam mais sustentáveis em todas as etapas de produção e distribuição, estes obrigam a empresa a ter critérios ambientais em conta durante o processo de produção e distribuição.

Segundo Waddock et al. (2002), os stakeholders, divididos pelos autores em primários (como os consumidores ou os empregados) e secundários (como a sociedade) criam pressão sobre as empresas para que estas assumam uma maior responsabilidade ambiental e social. Esta resposta das empresas às pressões externas faz sentido, devido às vantagens competitivas que as empresas podem ganhar.

De acordo com Sandhu et al. (2014), a empresa está dependente dos stakeholders pois necessita de recursos exteriores à mesma, que estão no poder desses stakeholders. Isto leva a que os stakeholders tenham vantagem sobre a organização, apesar de existirem diferenças na dependência da empresa por diferentes recursos, o que faz com que uns stakeholders sejam, para a empresa, mais importantes que outros. Devido a este poder que os stakeholders internos e externos têm sobre a empresa, os autores concluem que são as pressões exercidas por estes que levam as empresas a serem ambientalmente responsivas.

Já os autores Papasolomou-Doukakis, Krambia-Kapardis e Katsioloudes (2005) identificam seis grupos de stakeholders que podem influenciar e ser influenciados pelas decisões das empresas: clientes/consumidores, empregados, fornecedores, acionistas, a comunidade local e a sociedade no geral, podendo uns stakeholders possuir maior poder de influência que outros. Através de um estudo feito a empresas cipriotas e aos stakeholders que estas consideram importantes, os autores concluem que as empresas estudadas dão maior importância aos empregados, às comunidades locais e à sociedade.

Por outro lado, Rahardjo, Idrus, Hadiwidjojo e Aisjah (2013) indicam que, apesar de os gestores de topo das empresas reconhecerem que a sociedade e o meio ambiente têm poder suficiente para afetar o desempenho financeiro e ambiental da empresa, a importância destes stakeholders é relegada para o mínimo. Em vez deles, os clientes, os empregados, os acionistas e os fornecedores, ou seja, os stakeholders económicos, são apontados como sendo os mais influentes para a empresa, uma vez que estes são considerados mais importantes para atingir os seus objetivos económicos e financeiros.

Os autores Delmas e Toffel (2004) também enumeram vários stakeholders que consideram ser os mais relevantes para influenciar as práticas ambientais de uma empresa industrial. Assim, os autores identificam os clientes, os concorrentes, os Governos, a comunidade e as associações industriais como principais fontes de pressão ambiental numa empresa do ramo industrial e ainda aprofundam os efeitos destes stakeholders. Por exemplo, afirma-se que as preocupações ambientais dos clientes motivam as empresas a responderem com medidas de gestão ambiental. Para demonstrar isto, os autores indicam vários estudos que concluem que os clientes das empresas são uma das principais fontes de pressão para que estas adotem práticas e processos mais ambientais. Outro exemplo que é dado são as comunidades locais, que podem exercer pressão através de processos civis, ativismo ambiental, entre outras iniciativas. Desta forma, a comunidade local pode pressionar as

empresas a adotar um plano de estratégia ambiental, principalmente quando estas empresas querem estabelecer ou manter boas relações com os stakeholders comunitários.

De acordo com os autores González-Benito e González-Benito (2006), o compromisso ambiental da empresa consiste em ligar o seu desempenho ambiental com as expectativas dos seus stakeholders. Por este motivo, as pressões que estes exercem na empresa acabam por influenciar as ações da mesma. As pressões vindas de stakeholders, como clientes, empregados, fornecedores, acionistas ou vários grupos da sociedade podem levar a empresa a adotar uma postura ambiental mais proativa. Além disso, a melhoria dos relacionamentos com os vários stakeholders e até a habilidade de os poder influenciar são apontados como possíveis benefícios de estratégias ambientais proativas, o que justifica e aumenta ainda mais a importância que estes têm para a empresa.

Por fim, segundo Rivera (2004: 782), uma empresa começa a implementar medidas ambientais de forma proativa, “não apenas por considerações financeiras mas também pela necessidade de atingir legitimidade ambiental socialmente construída”. Neste processo de legitimação, os stakeholders podem pressionar a empresa para que esta passe a adotar práticas ambientais para além das que estão estipuladas legalmente. Os autores apontam os consumidores (clientes), os Governos, a imprensa, as associações industriais e os grupos ambientais como os stakeholders que têm mais poder de influência neste processo.

Para concluir, podemos observar que os stakeholders externos à empresa são um fator de extrema importância para a responsividade ambiental da mesma, uma vez que a pressão que estes exercem na empresa pode influenciá-la a responder aos problemas ambientais, tenham estes sido criados, ou não, pela própria. Podemos ver também que nem todos os stakeholders possuem o mesmo poder de influência sobre as organizações, havendo alguns mais influentes que outros. Desta forma, consideramos a seguinte hipótese:

**H1: Os stakeholders externos são um grande fator de influência para as empresas passarem a ser ambientalmente responsáveis.**

Esta hipótese é desdobrada nas seguintes sub-hipóteses:

**H1a: A pressão exercida por stakeholders externos pode fazer a empresa adotar uma gestão mais ambiental.**

**H1b: Os consumidores e os clientes, como stakeholders externos, podem influenciar a empresa a adotar medidas ambientais.**

**H1c: A comunidade é um stakeholder externo que pode influenciar as respostas ambientais tomadas pela empresa.**

### **Compromisso da Gestão de Topo e Responsividade Ambiental**

Conforme já foi apontado anteriormente nesta dissertação, o apoio dado pela gestão de topo pode influenciar o sucesso da implementação de uma estratégia ou de um sistema de gestão ambiental na empresa, e uma série de autores, como Daily e Huang (2001) afirmam isto mesmo. Para atingir este fim, a gestão de topo pode atuar de várias maneiras, enumeradas por estes autores. Exemplos dados incluem: maior autonomia aos empregados e participação nas atividades da empresa; afetação da cultura da empresa para que esta apoie a mudança; criação de sistemas de incentivos que beneficiem determinados comportamentos e melhoria da comunicação interna da empresa.

De acordo com os autores Sarkis et al. (2010), para que os colaboradores da empresa se comprometam em seguir as práticas ambientais que esta aprova, torna-se necessário que sejam apoiados pela gestão de topo. Para além disso, para que se possam adotar e seguir estratégias ambientais a longo prazo, toda a organização tem de compreender e comprometer-se a responder a problemas ambientais, o que torna o compromisso dos gestores de topo num fator crucial para atingir estes objetivos.

De igual forma, Zutshi e Sohal (2004) também afirmam que o apoio dado pelos gestores de topo é importante para que a organização tome consciência dos problemas ambientais e se possa comprometer com a implementação de novos sistemas e estratégias mais sustentáveis. O compromisso e o envolvimento da gestão de topo possuem muita importância ao longo do processo de implementação de novas práticas ambientais. Para isto, os autores apontam também a obrigatoriedade dos próprios gestores de topo compreenderem o significado da adoção destas práticas, o que leva à necessidade de estes estarem educados sobre esta matéria antes de iniciarem qualquer tentativa de implementação.

Os autores Sandhu et al. (2014) indicam que, para além de obedecerem aos regulamentos existentes, as organizações que querem ser ambientalmente responsivas têm de proceder à integração das preocupações ambientais nos planos estratégicos da empresa e nos seus processos de decisão. Esta responsividade ambiental irá requerer o cumprimento de certas medidas, como por exemplo, o apoio e o compromisso da gestão de topo para responder a problemas ambientais, a criação de um plano ambiental e a sua apresentação aos

stakeholders, e/ou o encorajamento aos empregados da empresa para que estes sigam comportamentos ambientais, entre outras.

Segundo os autores Epstein e Buhovac (2014), a empresa, de forma a integrar os problemas de natureza ambiental e de sustentabilidade nas suas decisões diárias, é obrigada a introduzir o estudo desses impactos e a sua divulgação nos seus processos de decisão. Para que essa integração seja possível, os autores indicam como necessária uma combinação entre três fatores: uma estratégia ambiental clara, articulada e bem comunicada, o compromisso da alta gestão para atingir outros objetivos para além dos financeiros e a utilização das estruturas e dos sistemas adequados, tudo isto de forma a encorajar a sustentabilidade na empresa.

Drumwright (1994), ao analisar os diferentes contextos e critérios que levam uma empresa a adotar uma política de compras mais social e ambientalmente responsável, afirma que o apoio dado pela gestão de topo, entre outros fatores, pode ser uma influência positiva que facilita a adoção de uma política de aquisições mais responsável, apesar de defender que este apoio poderá ter melhores efeitos se for feito de forma mais discreta.

Ao estudar a criação de uma cadeia de abastecimento mais sustentável, os autores Hoejmose, Brammer e Millington (2012) baseiam-se em evidências empíricas para mostrar que a gestão de topo é um fator importante para seguir certas práticas de gestão. Desta forma, para que possa ser criada com sucesso uma cadeia de abastecimento mais “verde”, é obrigatório haver o compromisso da gestão de topo nesse sentido. Os autores justificam isto com várias razões. Uma delas é que os gestores de topo dão a identidade e o rumo a seguir à empresa quando criam a visão e os valores organizacionais da mesma. Outra razão apontada é a responsabilidade da gestão de topo nas decisões de investimento “verde” que são feitas na empresa e nas estratégias ambientais que são criadas e/ou apoiadas por si.

Por seu lado, os autores Eccles, Perkins e Serafeim (2012) defendem que uma empresa, para se tornar numa organização sustentável, tem de redefinir a sua identidade para corresponder a tal. Para isto, dois elementos são indicados como essenciais: o compromisso da gestão de topo e o compromisso dos stakeholders externos. Desta forma, é afirmado que o envolvimento eficaz dos grupos externos não pode acontecer sem haver um compromisso da alta gestão que vá nesse sentido e que só envolvendo esses dois fatores é que a identidade sustentável da empresa pode seguir em frente. Segundo os autores, a importância da gestão de topo neste processo deve-se ao facto de que a mesma tem a capacidade de ter uma visão global de toda a empresa e o poder necessário para que essa visão se realize. Isto faz com que não seja possível uma empresa tornar-se sustentável sem o compromisso da alta gestão.

De acordo com Agarwala (2005), para que uma empresa possa modificar a sua cultura organizacional de forma a tornar-se numa empresa ambientalmente responsiva, necessita de ter uma visão, de ter objetivos que definam o caminho a tomar e de ter o compromisso da gestão de topo para cumprir esta visão e estes objetivos.

Ashford (1993), ao estudar vários relatórios que identificam os vários problemas para reduzir a poluição em certos setores industriais, indica uma série de barreiras às mudanças necessárias para atingir esse objetivo. Entre outros fatores, a falta de compromisso da gestão de topo é apontada como o primeiro problema ao nível da gestão que impede que essas empresas façam as alterações necessárias para reduzir a poluição gerada.

Os autores Welford e Bhargava (1996) indicam que, para que a organização possa integrar preocupações ambientais em todas as suas atividades empresariais através de uma estratégia ambiental proativa, o compromisso da gestão de topo torna-se num requisito necessário. O suporte dado pela gestão de topo é também apontado como importante para uma abordagem mais holística e integradora das empresas, para que as empresas tenham uma visão mais ética e virada para o longo prazo.

Segundo Zhu, Sarkis e Geng (2005), existe consenso na literatura ao dizer que a gestão ambiental tem grande importância para que as empresas consigam atingir um bom desempenho na sua atividade. Uma vez que o apoio dos gestores de topo é necessário para a adoção bem-sucedida de estratégias e práticas inovadoras, os autores afirmam que, para a empresa atingir um bom desempenho ambiental, é sempre necessário haver o compromisso da gestão de topo nesse sentido.

Por fim, os autores Epstein e Roy (1998), ao estudarem a performance ambiental na perspetiva das empresas multinacionais, identificam grandes desafios para essas empresas na altura da implementação de estratégias ambientais. Para os ultrapassar será necessário desenvolver e implementar um plano estratégico que seja eficaz e que seja apoiado pela gestão de topo e por um sistema organizacional bem estabelecido. Segundo os autores, o apoio da gestão de topo é um dos elementos a ter em conta por gestores que criam e implementam a sua estratégia ambiental, pois este torna-se essencial para verificar regularmente as estratégias e os sistemas de gestão ambiental da empresa, de forma a cumprir com as normas ambientais.

Como se pode ver, o compromisso da gestão de topo é essencial para a responsividade ambiental da empresa, dado que os gestores de topo possuem grande importância na criação,



implementação e verificação de estratégias e práticas ambientais, pelo que podemos considerar a seguinte hipótese:

**H2: O compromisso da gestão de topo é essencial para que a empresa passe a ser ambientalmente responsiva.**

### **Responsividade Ambiental e Benefícios Estratégicos**

Ao longo da literatura, é indicado que os benefícios estratégicos são adquiridos como resultado da responsividade ambiental das empresas, mas também são apontados como razão para as empresas seguirem práticas ambientais. Os benefícios apontados são variados. Por exemplo, práticas de gestão ambiental podem ser adotadas para aumentar o desempenho ambiental da empresa, mas também podem beneficiar a empresa através da redução de riscos ambientais (Sarkis et al., 2010).

De acordo com Resta et al. (2014: 105), a sustentabilidade pode ser positiva para o processo de criação de valor da empresa. Os autores indicam a existência de benefícios provenientes desse processo que vão desde a “redução de custos, através de uma gestão de risco e inovação empresarial, até ao crescimento da receita e do valor da marca”. Por isso, a sustentabilidade é apontada como cada vez mais importante para a gestão da empresa.

Já segundo Shrivastava (1995), as empresas podem beneficiar muito ao tornarem-se ambientalmente responsivas. Esta viragem pode traduzir-se numa maior eficiência ambiental, o que leva a reduções de custos. Ainda mais, estas empresas podem ser as primeiras a entrar em novos mercados, mais ecologicamente conscientes, o que leva a terem vantagem sobre os seus concorrentes. Para além disto, as empresas podem sair beneficiadas através de melhores relações com a sociedade, o que também leva a uma melhor imagem e melhor reputação.

Por outro lado, as empresas ambientalmente responsivas, de acordo com os autores Sharma e Vredenburg (1998: 735), podem ser divididas em dois tipos: empresas proativas e empresas reativas. Apesar de ambos os tipos poderem beneficiar de estratégias de responsividade ambiental, é defendido que as empresas proativas beneficiam mais do que as reativas. Enquanto as empresas reativas beneficiam principalmente de “menores responsabilizações devido à redução do risco de acidentes ambientais”, as empresas proativas, por seu lado, reconhecem um grande número de vantagens, nomeadamente as reduções de custos do processo produtivo e do produto, maiores inovações nos processos e sistemas de

produção, melhoria da reputação da empresa e dos relacionamentos com os restantes stakeholders, entre outros.

Os autores Claro, Claro e Amâncio (2008) afirmam que uma maior preocupação com o meio ambiente pode traduzir-se numa oportunidade de negócio para as organizações. A crescente preocupação com os problemas ambientais tem feito as empresas adotarem medidas mais sustentáveis, o que leva a benefícios económicos e estratégicos para estas, que não conseguiriam obter se essas medidas ambientais não fossem implementadas. Entre os benefícios estratégicos apontados pelos autores, contam-se uma melhor imagem da empresa, maior produtividade, maior compromisso por parte dos empregados, melhores relações laborais, melhor relacionamento com os stakeholders externos, etc.

Pujari (2004) enumera vários benefícios que podem ser adquiridos através da integração dos assuntos ambientais na estratégia e nas operações da empresa e, particularmente, no desenvolvimento de produtos mais sustentáveis. Entre esses benefícios estão incluídos possíveis retornos nos investimentos realizados, aumentos nas vendas, obtenção de vantagens competitivas, melhoria da imagem e da reputação da empresa.

Por seu lado, os autores Porter e Van der Linde (1995), efetuando uma série de estudos de caso em setores da indústria afetados pelas leis ambientais, provam que o custo de resposta a estes regulamentos pode ser reduzido ou eliminado através da inovação, para além de criar vantagens competitivas. Nos vários setores industriais estudados, outros benefícios foram identificados, como um aumento da produtividade dos recursos utilizados ou a criação de melhores produtos.

Segundo Alberini e Segerson (2002), as empresas têm vindo cada vez mais a seguir iniciativas voluntárias de proteção ambiental. Empresas que tomam estas atitudes ambientais proativas podem aumentar a sua influência e o seu reconhecimento frente ao público. As organizações que tornarem os seus processos de produção mais sustentáveis podem diferenciar-se da concorrência e, caso haja procura suficiente por produtos mais sustentáveis, podem aumentar a sua quota de mercado e os seus lucros. É apontado também que uma melhor gestão de resíduos ou uma maior eficiência energética podem levar a reduções de emissões poluentes, o que dá uma maior poupança de custos e um aumento dos lucros. Estes benefícios são uma das razões que incentivam as empresas a seguir práticas ambientais.

Já de acordo com Khanna (2001), a participação das empresas em iniciativas ambientais voluntárias traduz-se numa variedade de benefícios às empresas. Um dos principais benefícios que justificam o seguimento voluntário destas iniciativas são as

melhorias das relações entre a empresa e os clientes e a comunidade. Outro benefício apontado consiste no reconhecimento público que as empresas podem ganhar, o que pode diferenciar os produtos da empresa, levando à possibilidade de as empresas terem legitimidade para aumentar os preços dos seus produtos ou até atingir uma maior quota de mercado. Por fim, o autor refere também vários estudos que indicam que o melhor desempenho ambiental consequente destas iniciativas pode evitar reações negativas por parte dos acionistas, o que pode levar a baixos custos de capital.

Os autores Iraldo, Testa e Frey (2010), ao estudar as consequências positivas dos sistemas de gestão ambiental nas PME, afirmam que a implementação destes sistemas pode melhorar a gestão e a eficiência organizacional da empresa. Nomeadamente, estas práticas ambientais levam a uma melhor gestão dos riscos ambientais, assim como a uma melhor eficiência e qualidade do trabalho. O estudo também indica que a adoção deste tipo de práticas ambientais é capaz de dar vantagens competitivas à empresa através, não só de maior eficiência nos processos de produção, como também de uma melhor gestão dos recursos disponíveis, o que leva a organização a atingir reduções de custos.

De acordo com Pujari, Wright e Peattie (2003), a responsividade ambiental era antes vista como uma conformidade com os regulamentos ambientais e, consequentemente, uma fonte de despesa. Mas a verdade é que, nos dias de hoje, a implementação de estratégias ambientais tem sido cada vez mais vista como uma oportunidade. Suportados pela literatura, os autores apontam vários benefícios provenientes da implementação de práticas ambientais na empresa, como por exemplo, melhor feedback por parte dos clientes, levando também a uma maior proximidade com estes, para além de aumentos nas vendas, maior competitividade e melhor imagem e reputação para a empresa.

Por fim, os autores Welford e Bhargava (1996) indicam que as empresas arrecadam benefícios estratégicos e económicos quando têm preocupações ambientais em conta. Por exemplo, os autores afirmam que, através de uma utilização mais eficiente de recursos, as empresas podem diminuir os seus custos ou até melhorar a sua imagem empresarial, levando assim a empresa a atingir maior quota de mercado e novas oportunidades de mercado. Todos estes benefícios acabam por ser vantagens competitivas para as empresas que incorporem medidas ambientais nas suas estratégias e processos de produção.

Como podemos ver aqui, uma empresa que passe a ser ambientalmente responsiva, seja a incorporar medidas ambientais ou sistemas de gestão ambiental nos processos e estratégias da empresa, pode conseguir recolher benefícios estratégicos como, por exemplo,

melhor desempenho ambiental, redução de riscos ambientais, melhoria na imagem e na reputação da empresa, melhor relação com os stakeholders, aumento da competitividade, entre outros. Desta forma, pode ser considerada a hipótese:

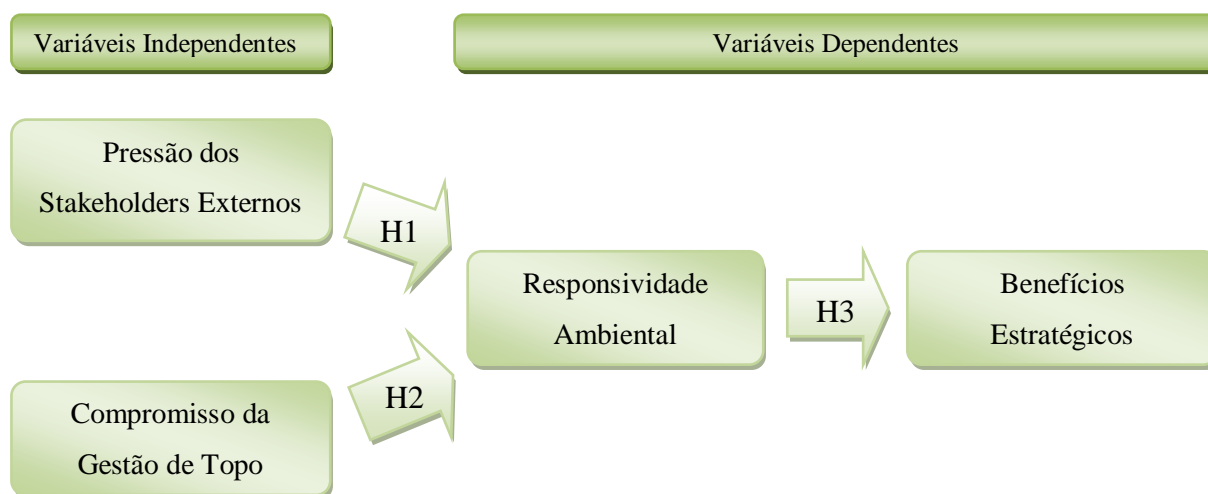
**H3: Uma boa responsividade ambiental por parte da empresa traduz-se em benefícios estratégicos para a mesma.**

Com as hipóteses assim estabelecidas, é agora possível estabelecer o modelo que será seguido para esta dissertação, composto por estas hipóteses e pelas variáveis que as compõem.

Quando se fala em variáveis, estas referem-se aos elementos observáveis do fenómeno que está a ser estudado. Estas existem em todos os tipos de pesquisa e fazem parte das suas bases. No entanto, as variáveis poderão ser medidas ou descritas, conforme a pesquisa seja quantitativa ou qualitativa, respetivamente (Prodanov & Freitas, 2013). Uma vez que as análises que serão feitas para esta dissertação assentarão numa vertente quantitativa, ir-se-á proceder então à sua medição.

As variáveis utilizadas na dissertação podem ser divididas em duas categorias: variáveis independentes e dependentes. Uma variável independente é aquela que influencia ou afeta outra variável, ou seja, é uma condição ou uma causa para determinado resultado ou consequência. A variável influenciada pertence à segunda categoria: as variáveis dependentes. Estas variáveis são os fenómenos ou os fatores que são descobertos ou explicados devido ao facto de serem afetados pelas variáveis independentes (Prodanov & Freitas, 2013).

**Figura 1** - Relação entre as variáveis independentes e dependentes, que leva à formulação das hipóteses



Fonte: Elaboração própria

Como é possível ver, do lado esquerdo da figura temos as variáveis independentes (Compromisso da Gestão de Topo e Pressão dos Stakeholders Externos) e do lado direito temos as variáveis dependentes (Responsividade Ambiental e Benefícios Estratégicos).

É através destas variáveis que as hipóteses são colocadas. Pode-se considerar uma hipótese como uma correlação entre as variáveis independentes, que tentam explicar os fenómenos, e as variáveis dependentes, que são os fenómenos que são explicados (Prodanov & Freitas, 2013).

Através destas quatro variáveis, procede-se à formulação das seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** Os stakeholders externos são um grande fator de influência para as empresas passarem a ser ambientalmente responsivas.

Esta hipótese, para ser estudada com maior precisão, é desdobrada em três sub-hipóteses:

- **Hipótese 1a:** A pressão exercida por stakeholders externos pode fazer a empresa adotar uma gestão mais ambiental.
  - **Hipótese 1b:** Os consumidores e os clientes, como stakeholders externos, podem influenciar a empresa a adotar medidas ambientais.
  - **Hipótese 1c:** A comunidade é um stakeholder externo que pode influenciar as respostas ambientais tomadas pela empresa.
- 
- **Hipótese 2:** O compromisso da gestão de topo é essencial para que a empresa passe a ser ambientalmente responsiva.
  - **Hipótese 3:** Uma boa responsividade ambiental por parte da empresa traduz-se em benefícios estratégicos para a mesma.

O objetivo da dissertação passa assim por verificar a validade destas hipóteses.

### **3. Métodos**

Neste capítulo, é apresentada e explicada a metodologia aplicada no trabalho de investigação que decorre no âmbito desta dissertação. Para este fim, irá ser descrito o desenho e os procedimentos de investigação, aos quais se seguirão a definição e identificação da população estudada e da sua respetiva amostra. Por fim, irão ser especificados os instrumentos de recolha de dados, assim como os procedimentos e as ferramentas estatísticas utilizadas para a análise e processamento desses dados.

#### **3.1 – Procedimentos e Desenho da Investigação**

O objetivo deste estudo consistiu em analisar a integração das preocupações ambientais nas tomadas de decisão das empresas, juntamente com os benefícios que possam advir deste processo. Para isto, tornou-se igualmente necessário analisar certos fatores que podem conduzir as empresas a seguir esta integração, nomeadamente os stakeholders da empresa (principalmente os stakeholders externos), através da pressão que estes podem exercer na empresa, assim como os gestores de topo da mesma, através do seu compromisso e apoio a este processo.

A identificação destes objetivos de investigação é importante pois, em conjunto com outros fatores, como as fontes de informação disponíveis e o próprio problema a ser estudado, leva a que existam várias metodologias possíveis para se proceder à investigação. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é descrita como sendo a aplicação, descrição e avaliação de procedimentos, métodos e técnicas de pesquisa que visam a recolha e processamento de dados, com o objetivo de resolver problemas ou questões de investigação, assim como comprovar a sua validade.

A metodologia utilizada para este estudo consiste no método hipotético-dedutivo, baseado numa abordagem quantitativa. Criado em 1935 por Karl Popper, o método hipotético-dedutivo é iniciado com a formulação e descrição de um problema, que serve como origem à investigação. Segue-se a fase de observação teórica, que fornece as bases para as hipóteses, que serão depois formuladas. Estas hipóteses têm então a sua validade comprovada através de testes. Como esta investigação assenta numa vertente quantitativa, os testes efetuados para a verificação das hipóteses caracterizam-se pelo uso da quantificação, não só na recolha dos dados, como também no seu tratamento, que é feito através de técnicas estatísticas, como por exemplo, a identificação da média, do desvio-padrão, etc. A verificação

das hipóteses é feita de forma quantitativa, uma vez que esta é frequentemente usada em estudos que procuram descobrir e explicar relações entre as variáveis do estudo em causa, como é este caso, para além de assegurar a precisão e a objetividade dos resultados obtidos, levando a que se evite possíveis distorções de análise e interpretação, conferindo uma maior segurança nos resultados que serão obtidos. No fim, estes resultados servem para verificar ou rejeitar as hipóteses formuladas, de modo a que estas possam fornecer uma explicação ou solução ao problema inicial (Prodanov & Freitas, 2013; Richardson, Peres, Wanderley, Correia & Peres, 2012).

Desta forma, a primeira fase do estudo, de observação teórica, consistiu em consulta bibliográfica, observada no capítulo 2 desta dissertação. A pesquisa bibliográfica, como afirmado por Marconi e Lakatos (2007), consiste em pesquisar sobre o tema estudado em toda a bibliografia que já tenha sido publicada. Entre as fontes bibliográficas estudadas para a tese, contam-se principalmente livros e artigos científicos. O objetivo desta fase consiste em aprofundar os conhecimentos sobre o tema em estudo, servindo também para fornecer as bases necessárias para a formulação das hipóteses, que é efetuada no final desta etapa.

Depois de as hipóteses serem formuladas, procedeu-se então à segunda fase, que consistiu numa análise de conteúdo com uma abordagem quantitativa, feita a um conjunto de relatórios de sustentabilidade publicados por empresas. Nestes relatórios, foram procuradas palavras e expressões que correspondem às variáveis em estudo. Os resultados numéricos obtidos nesta análise foram então processados com as ferramentas adequadas e depois interpretados, para que as hipóteses formuladas para esta investigação possam ser confirmadas ou rejeitadas.

### **3.2 – Amostra, População e Participantes**

Com o objetivo de estudo definido, assim como a metodologia que irá ser utilizada, tornou-se necessário selecionar a população e a amostra do estudo. Esta seleção é importante, uma vez que pode influenciar as próximas etapas do processo investigativo.

A população consiste no grupo composto por todos os elementos em estudo e sobre os quais se deseja saber mais informação. A população pode não ser composta por pessoas, podendo ser composta por casos, ou qualquer coisa que seja objeto de estudo (Farrokhi & Mahmoudi-Hamidabad, 2012; Guimarães, 2012). Uma vez que é impraticável observar a população inteira, seja por custos elevados ou limitações operacionais, o estudo da população

foi feito através de técnicas de amostragem, ou seja, não foi feito diretamente à população, mas sim a uma amostra representativa da mesma, que consiste numa parcela da população que é estudada para uma posterior análise de dados. O processo de amostragem é utilizado por ser mais barato, mais rápido e com maiores possibilidades de viabilidade do que estudar a população inteira, no entanto, as conclusões tiradas por amostragem possuem alguma incerteza quando são generalizados para a população. Desta forma, tem de ser conferida uma maior confiabilidade nas afirmações feitas para a população através de inferência estatística (Guimarães, 2012).

Assim, tendo todos estes fatores em conta, foi necessário escolher uma população que fosse compatível com as variáveis do estudo. Uma vez que se tenciona estudar a integração das preocupações ambientais nas tomadas de decisão das empresas, foi necessário focar o estudo a uma população composta por empresas que já tenham integrado medidas ambientais nos seus processos de produção e funcionamento. Desta forma, em vez de utilizar como população todo o setor empresarial nacional, a população consiste apenas em todos os 89 membros da BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, uma organização composta por empresas, algumas delas multinacionais, que operam em Portugal, cujo objetivo é sensibilizar a comunidade empresarial para a criação de um mundo sustentável para as empresas, a sociedade civil e o ambiente. As empresas que constituem a organização representam cerca de 38% do PIB português, com mais de 65 mil milhões totais de volume de negócios e com mais de 270 mil trabalhadores (BCSD Portugal, 2013).

É necessário ter em conta que o estudo, uma vez que consiste numa análise de conteúdo a publicações escritas, foi feito a empresas que publiquem por escrito as suas práticas e atividades ambientais através de relatórios de sustentabilidade. Por esta razão, não foi possível fazer uma amostragem aleatória, pois nem todas as empresas publicam relatórios de sustentabilidade, e mesmo que publiquem, estas podem não estar acessíveis ou atualizadas. Assim, o método utilizado para o estudo foi uma amostragem por conveniência, uma forma de amostragem não aleatória cujos elementos são selecionados por obedecerem certos critérios, neste caso a fácil acessibilidade dos seus relatórios de sustentabilidade, por via internet. No entanto, este tipo de amostragem tem a possibilidade de ser tendenciosa e não ter muita fiabilidade, o que leva investigadores a recomendar que os resultados deste tipo de amostra devam apenas aplicar-se à própria amostra, e que não devem ser representativos da população (Farrokhi & Mahmoudi-Hamidabad, 2012; Guimarães, 2012). Desta forma, em vez de utilizar uma população mais alargada (por exemplo, todo o setor empresarial nacional), utilizou-se



uma população mais pequena que tenha as características pretendidas, como a BCSD Portugal, de modo a ser possível fazer inferência estatística aos dados obtidos com a amostra.

Quanto à amostra, esta é composta por 35 empresas que pertençam à população, ou seja, a membros do BCSD Portugal. Isto quer dizer que a amostra corresponde a aproximadamente 39.3% da população. Não há um limite geográfico, apesar de todas as empresas na amostra serem portuguesas ou terem atividade em Portugal. Os relatórios de sustentabilidade estudados são os mais recentes quanto possível, relativamente aos anos de 2013 ou 2014. As exceções são os relatórios bianuais de 2012-2013. Não há relatórios de 2015, porque a pesquisa dos relatórios e respetiva análise de conteúdo é feita ainda nesse ano.

### **3.3 – Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis**

Para que possam ser alcançados os objetivos de investigação propostos anteriormente, tornou-se necessário selecionar instrumentos de recolha de dados que sejam adequados aos objetivos de estudo e à metodologia utilizada.

Tendo em conta o método hipotético-dedutivo e quantitativo utilizado neste estudo e os recursos disponíveis para a recolha de dados, decidiu-se utilizar a análise de conteúdo como principal instrumento para recolher os dados numéricos necessários para a investigação. Segundo os autores Caregnato e Mutti (2006), a análise de conteúdo pode ser tanto quantitativa como qualitativa, e baseia-se na contagem das palavras, expressões ou frases que se repetem no conteúdo do texto analisado, deixando de lado o sentido das palavras contido no texto. Após a contagem, os resultados são depois categorizados por expressões que representam cada um dos grupos de palavras ou expressões procuradas no texto.

Uma vez que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa, possui várias características metodológicas. Desta forma, Richardson (2012) aponta três características à análise de conteúdo: a sua objetividade, ou seja, a análise de conteúdo implica que seja baseada em normas, seja a definir critérios, categorias de resultados, ou outras regras, de forma a minimizar o mais possível a subjetividade do investigador; a sistematização, em que o planeamento, recolha e análise devem seguir as regras específicas deste método científico; e, por último, a inferência, descrita por Richardson (2012: 224) como a “operação pela qual se aceita uma proposição em virtude da sua relação com outras proposições já aceites como verdadeiras”; por outras palavras, dadas por Guimarães (2012), esta permite dar fiabilidade às afirmações feitas sobre a população, baseadas nos resultados obtidos a partir da amostra.

Desta forma, para se proceder à recolha de dados, a análise de conteúdo feita à amostra foi realizada com o intuito de se procurar determinadas palavras ou expressões no texto analisado e quantas vezes estas se repetem, auferindo assim ao estudo a sua abordagem quantitativa. A contagem resultante foi então distribuída numa tabela dividida por categorias. Estas categorias, segundo as quais os resultados foram depois classificados, foram baseadas nas quatro variáveis do estudo, assim como nos stakeholders que são referidos nas sub-hipóteses formuladas, fazendo um total de seis grupos/categorias. O principal critério utilizado para a formação de cada categoria consiste em grupos de palavras ou expressões que sejam sinónimas das variáveis em estudo, e são estas mesmas palavras e expressões que são procuradas no texto. Uma vez que alguns dos relatórios estudados são apenas publicados em inglês, cada grupo possui sinónimos tanto em português como em inglês.

A análise de conteúdo foi maioritariamente efetuada recorrendo à utilização de um programa informático específico para o efeito, denominado QDA Miner Lite. No entanto, uma vez que o programa apresentava algumas limitações no processo de contagem da análise, esta teve de ser complementada recorrendo também à observação direta dos documentos, para que o resultado final da análise resultasse numa contagem numérica mais precisa.

De modo a efetuar a análise de conteúdo, foram procuradas as palavras ou expressões sinónimas, divididas por categorias, que são apresentadas nas duas tabelas abaixo:

**Tabela 1a:** Expressões procuradas na análise de conteúdo, divididas por variáveis e idioma

	<b>Pressão Stakeholders Externos</b>	<b>Clientes/Consumidores</b>	<b>Comunidade</b>
<b>Português</b>	Parte(s) interessada(s)	Cliente(s)	Comunidade(s)
	Stakeholder(s)	Consumidor(es)	A Sociedade
		Utente(s)	
<b>Inglês</b>	Interested party/Parties	Client(s)	Community/Communities
	Stakeholder(s)	Consumer(s)	Society
		Customer(s)	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 1b:** Expressões procuradas na análise de conteúdo, divididas por variáveis e idioma

	<b>Compromisso Gestão de Topo</b>	<b>Responsividade ambiental</b>	<b>Benefícios Estratégicos</b>
<b>Português</b>	Comprometemo-nos	Desempenho ambiental	Benefício(s)
	Compromete-se	Desenvolvimento sustentável	Competitividade
	Compromisso(s)	Gestão ambiental	Diferenciação
	Gestão de topo	Gestão sustentável	Ganhos
		Práticas ambientais	Vantagem/vantagens
		Princípios de sustentabilidade	
		Programa ambiental	
		Responsabilidade ambiental	
		Responsividade ambiental	
<b>Inglês</b>	Commitment(s)	Environmental issues	Advantage(s)
	Committed	Environmental management	Benefit(s)
	Top leadership	Environmental performance	Competitivity
	Top management	Environmental practices	Differentiation
	Top managers	Environmental program(s)	Gains
		Environmental responsibility	Profit(s)
		Environmental responsiveness	
		Sustainability principles	
		Sustainable development	

Fonte: Elaboração própria

Após se atingir o resultado final da análise, que consiste numa contagem numérica dos resultados, o estudo avança para o seu posterior tratamento estatístico.

### 3.4 – Procedimentos de Análise de Dados

Após a recolha dos dados numéricos através da análise de conteúdo, a fase seguinte consiste na análise estatística desses dados com o intuito de interpretar e discutir os resultados obtidos para que, no fim, se possa verificar a validade das hipóteses formuladas neste estudo. A análise e interpretação dos dados, de acordo com Gil (2008), estão sempre relacionadas, apesar de serem diferentes um do outro. A análise de dados é feita com a intenção de organizar e classificar os dados para que se possam obter as respostas aos problemas propostos para a investigação, enquanto a interpretação procura um sentido mais amplo dessas respostas, através da ligação a conhecimentos já obtidos.

A análise foi efetuada através da recorrência à versão 23 do programa de software SPSS (Statistical Package for Social Sciences). A utilização deste software é justificada pelas

suas funcionalidades de análise estatística, podendo utilizar uma série de técnicas estatísticas que ajudarão à descrição dos dados e à sua interpretação. Entre as técnicas que foram utilizadas, contam-se principalmente a análise de variância (ANOVA), para além da utilização de correlações e de regressão linear para a verificação das hipóteses formuladas. Em relação à estatística descritiva, esta é a única parte da análise dos dados que foi feita através de Microsoft Excel 2007, cujos resultados são depois confirmados, recorrendo ao SPSS. Esta escolha de software justifica-se pela possibilidade de o Excel poder calcular elementos da estatística descritiva que o SPSS não calcula, como por exemplo os percentis 25 e 75, que também são calculados durante a análise dos dados.

Estas análises estatísticas são efetuadas com o propósito de verificar se existe ou não alguma relação entre as variáveis estudadas. Desta forma, a intenção é verificar se:

- Existe ou não alguma relação entre a responsividade ambiental das empresas e pressões exercidas por stakeholders externos, nomeadamente os clientes e a comunidade;
- Os compromissos feitos pelos gestores de topo têm ou não alguma relevância no processo de implementação de medidas ambientais na empresa;
- Existe alguma relação entre a responsividade ambiental da empresa com possíveis benefícios estratégicos obtidos.

## **4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos**

Neste capítulo, é feita a análise dos dados numéricos obtidos anteriormente, procedendo depois à sua interpretação e descrição. Para compreender melhor os dados, estes foram agrupados em categorias/grupos, cada um deles correspondendo a uma variável. Os dados são todos apresentados através de tabelas e gráficos, de forma a visualizar melhor os resultados obtidos.

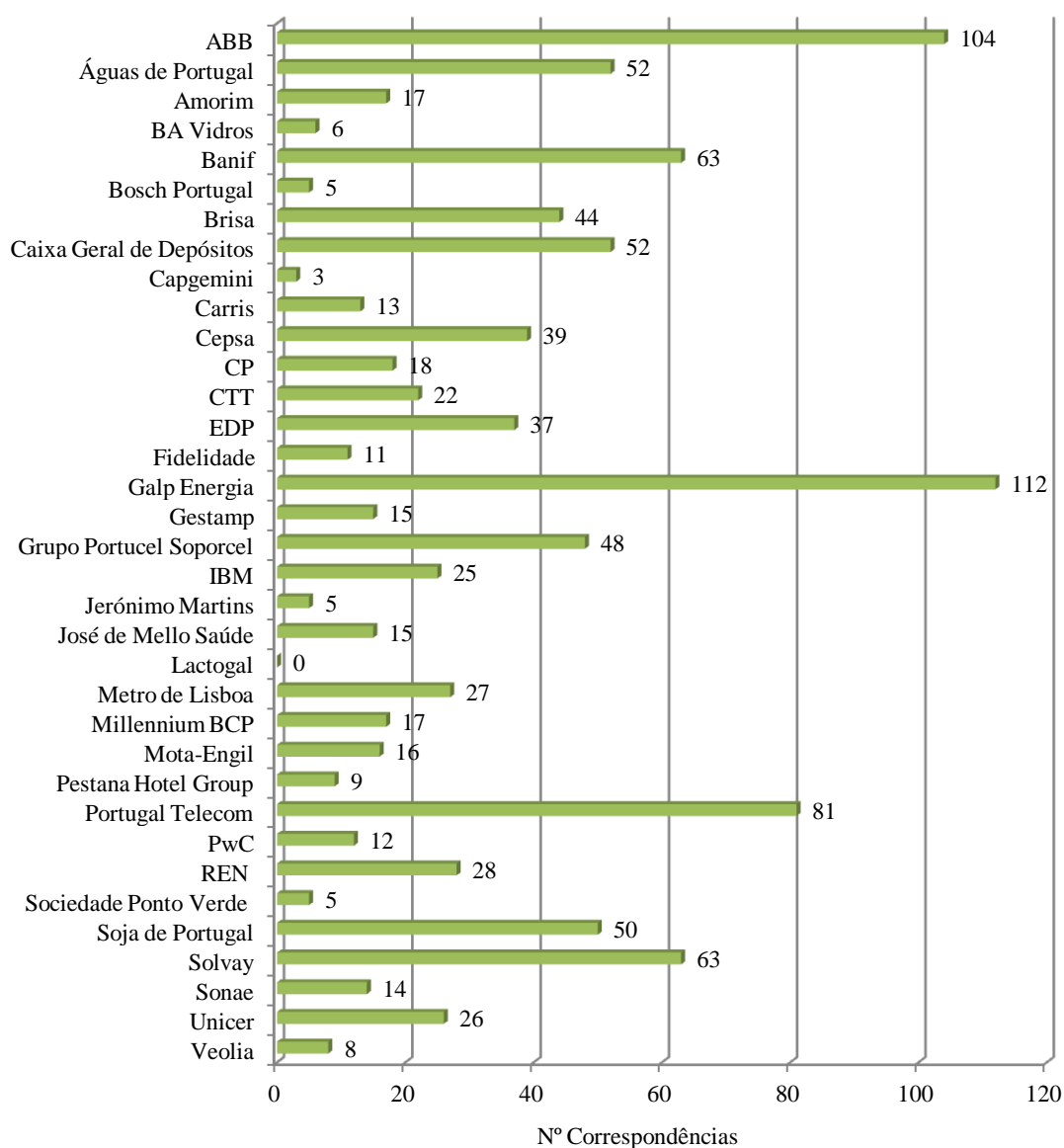
Para a análise, foram utilizadas várias técnicas estatísticas em cada uma das categorias. A primeira parte deste capítulo concentra-se nas análises de estatísticas descritivas de cada uma das categorias identificadas. Segue-se depois a identificação de correlações e depois a utilização de regressão linear para identificar possíveis relações entre as variáveis. Isto tudo serve para que, conforme os resultados obtidos ao longo do capítulo, as hipóteses formuladas possam ser validadas ou rejeitadas.

### **4.1 – Estatística Descritiva**

Para analisar os dados obtidos na análise de conteúdo feita à amostra, seguem-se os resultados da mesma, dispostos de forma gráfica e separados pelas categorias identificadas na recolha de dados, seguindo-se depois os resultados obtidos através de estatística descritiva.

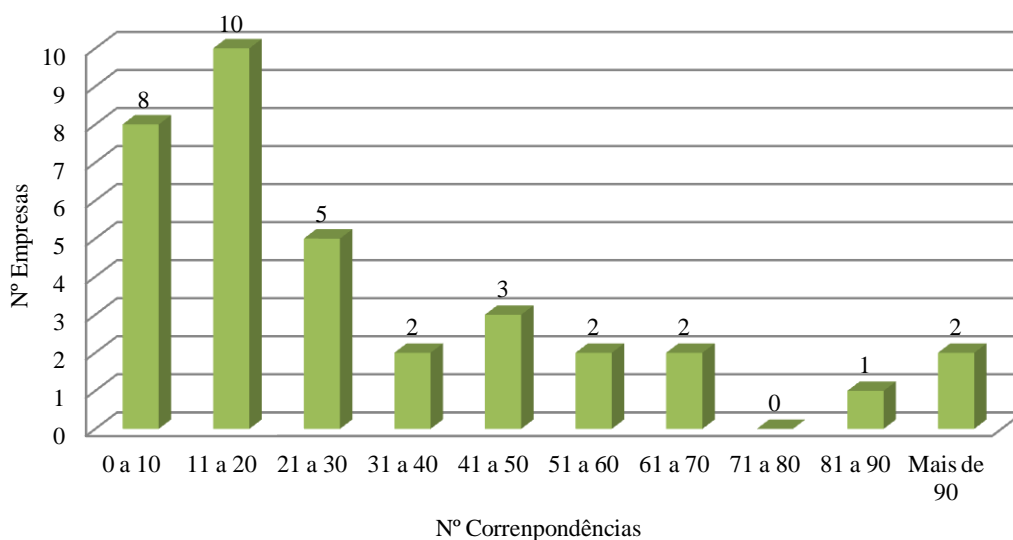
## Pressão dos Stakeholders Externos

**Gráfico 1 – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Pressão dos Stakeholders Externos”**



Ao apresentar os resultados em forma gráfica, a interpretação dos dados torna-se assim mais fácil de ler. Observando o gráfico, pode-se observar que, dentro da amostra, a ABB, a Galp Energia e a Portugal Telecom são as que prestam mais atenção aos seus stakeholders, pois são as que se referem mais a eles nos seus Relatórios de Sustentabilidade. Por outro lado, a Capgemini e a Lactogal fazem muito poucas referências aos seus stakeholders, podendo significar que lhes dão menos importância, quando comparadas a outras empresas da amostra.

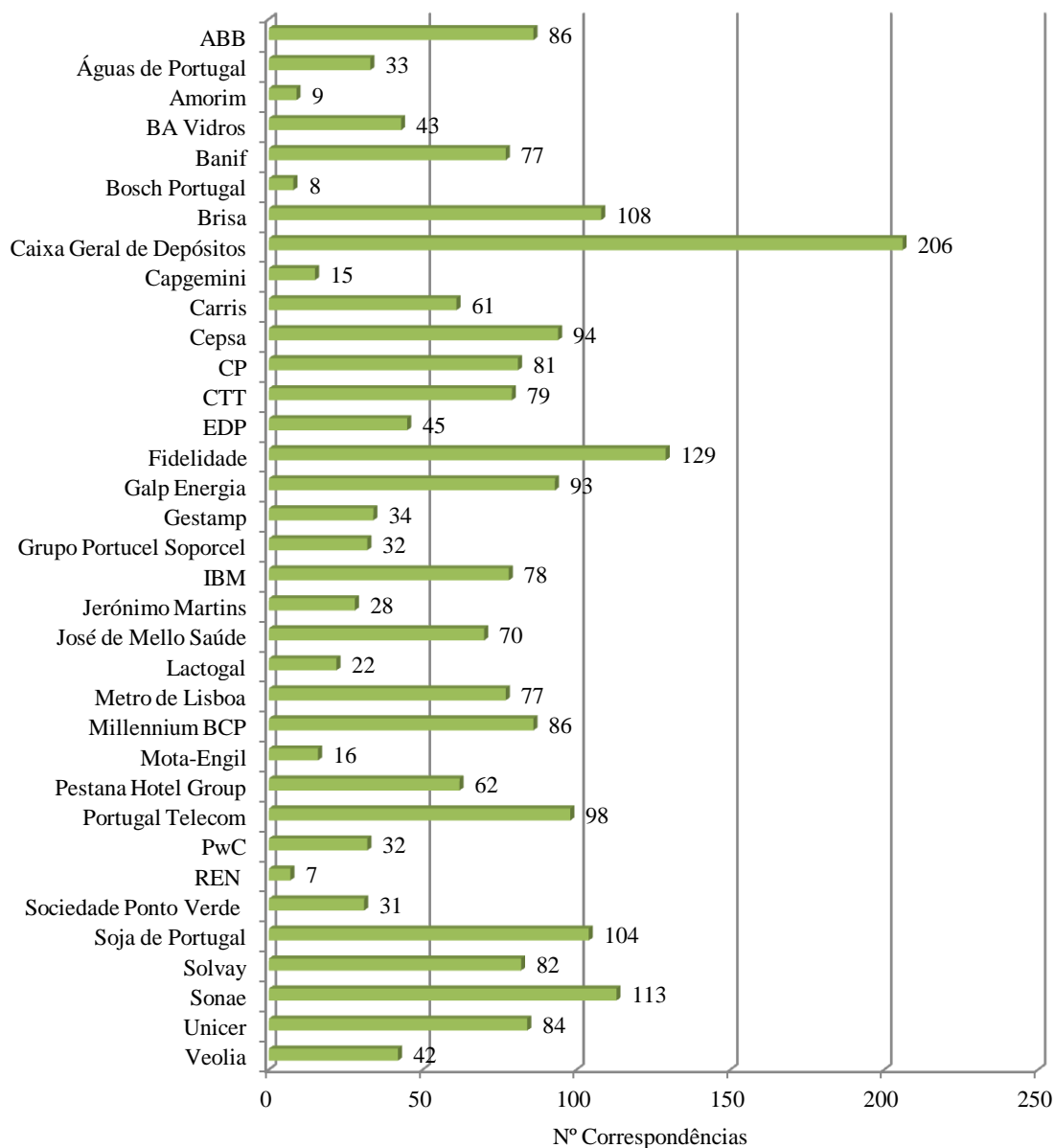
**Gráfico 2 – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Pressão dos Stakeholders Externos”**



Este tipo de gráfico agrupa as empresas de acordo com a quantidade de vezes que as expressões procuradas nos seus Relatórios de Sustentabilidade foram encontradas. Desta forma, é possível afirmar que 18 das 35 empresas analisadas (metade da amostra) mencionam os seus stakeholders menos de 20 vezes, enquanto que apenas 3 empresas (menos de 10%) fazem mais de 70 referências às suas partes interessadas, sendo precisamente as três empresas com maior número de correspondências, referidas no gráfico anterior.

## Cientes/Consumidores

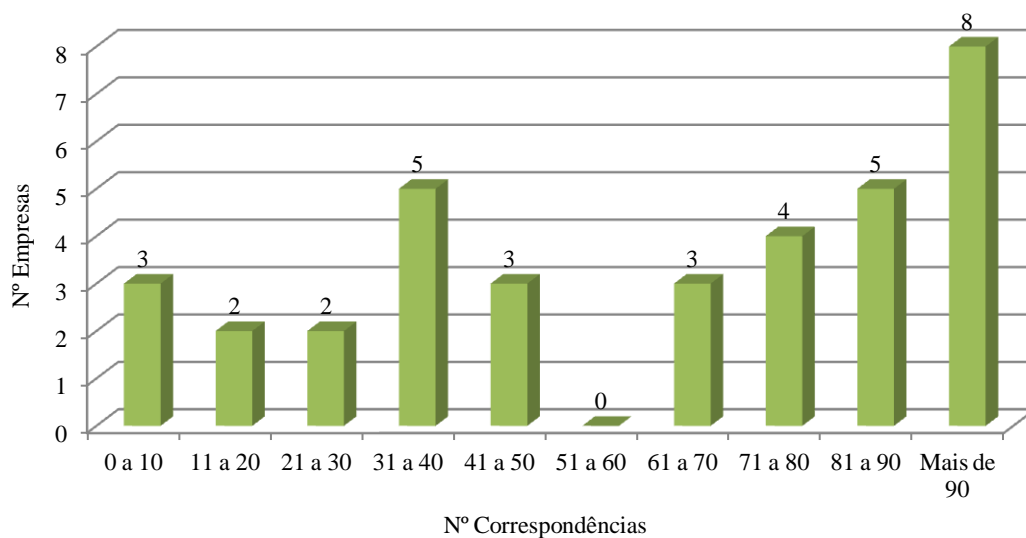
**Gráfico 3 – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Clientes/Consumidores”.**



O gráfico indica as vezes que cada relatório analisado fez referência aos seus clientes ou consumidores. Destaca-se assim a Caixa Geral de Depósitos por mais de 200 referências, seguida de longe pela Fidelidade. No outro lado, a Corticeira Amorim, a Bosch Portugal e a REN fazem pouca menção aos seus clientes, tendo sido identificadas menos de 10 expressões correspondentes.



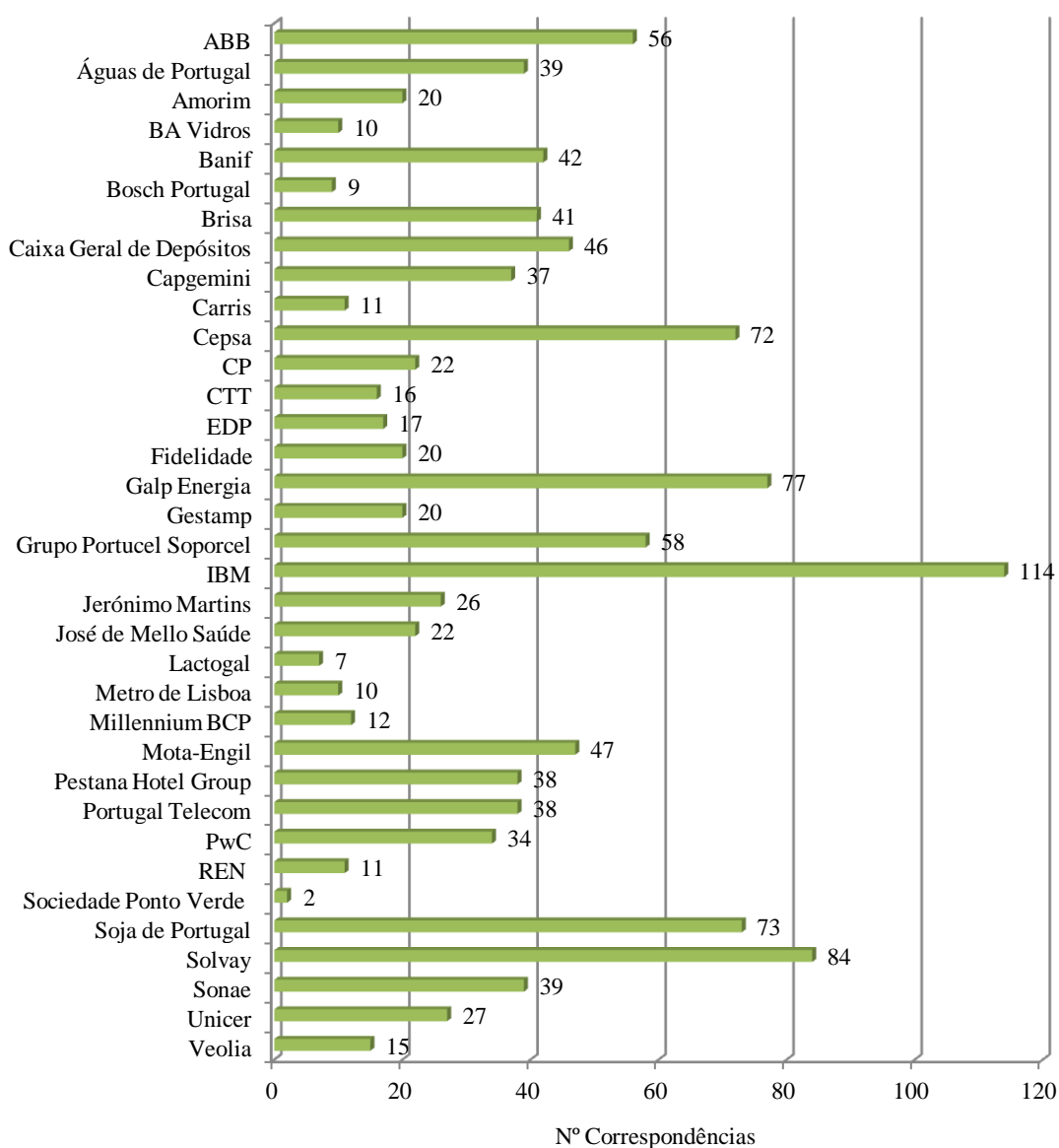
**Gráfico 4 – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Clientes/Consumidores”**



Agrupando os resultados por intervalos, é possível ver que 57% das empresas (20 de 35 empresas) fazem mais de 60 referências aos seus clientes e consumidores. As empresas com mais de 90 referências a esses stakeholders constituem o maior grupo identificado neste gráfico, contando 8 empresas com essa característica, perfazendo 22,9% da amostra.

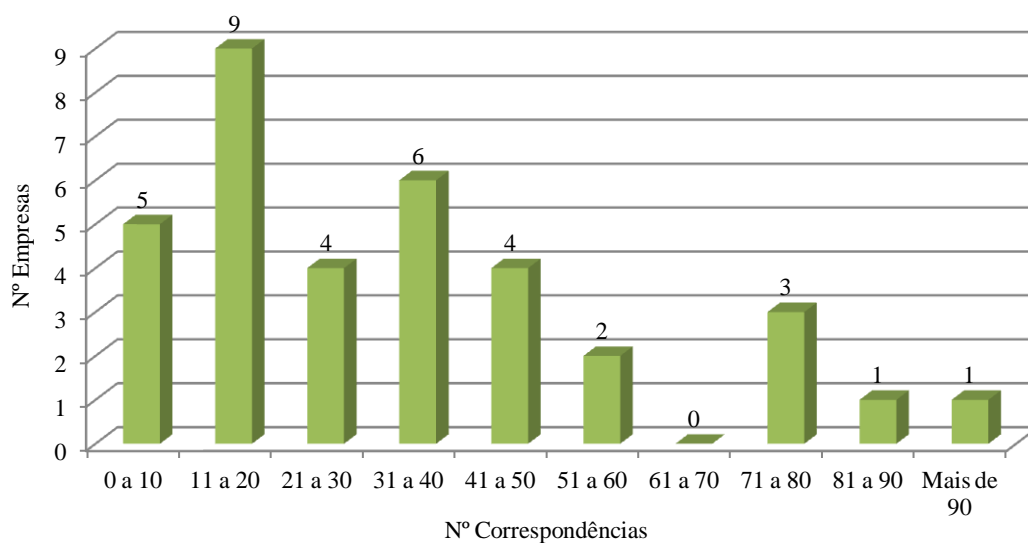
## Comunidade

**Gráfico 5 – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Comunidade”**



No gráfico acima, contam-se as expressões que fazem menção às comunidades locais ou à sociedade em geral em todos os relatórios da amostra. Neste sentido, conclui-se que a IBM, a Solvay e a Galp Energia fazem mais menções a estes stakeholders nos seus relatórios, enquanto que a Sociedade Ponto Verde e a Lactogal fazem o menor número de referências aos mesmos. Importante também referir que, no caso da Sociedade Ponto Verde, foram deixados de fora as expressões que se referiam ao próprio nome da organização, contando apenas as expressões que se referem à sociedade como stakeholder, e não ao nome da empresa.

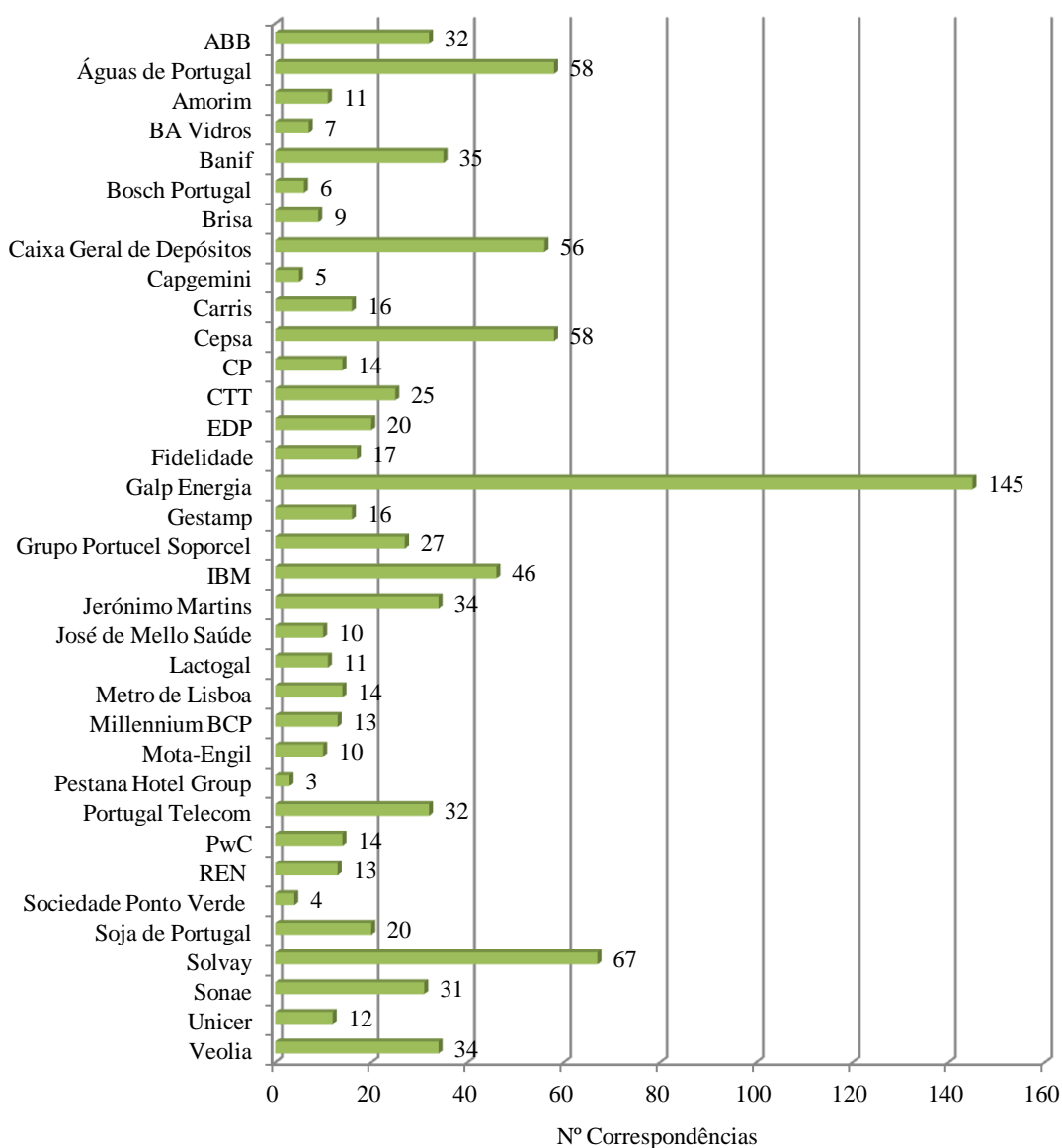
**Gráfico 6 – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Comunidade”**



Olhando para o gráfico acima, pode-se afirmar que 18 empresas, cerca de metade, referem as comunidades locais e a sociedade no geral até 30 vezes, sendo o maior intervalo o das empresas que têm entre 11 e 20 expressões identificadas. No outro lado do gráfico, podemos ver que são muito poucas as empresas que mencionam as comunidades locais mais de 80 vezes.

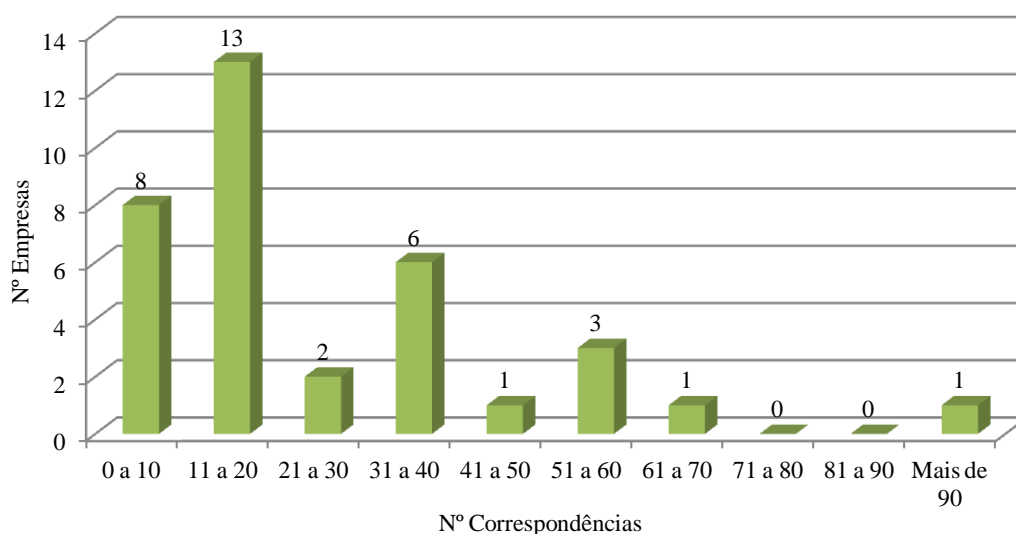
## Compromisso da Gestão de Topo

**Gráfico 7 – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Compromisso da Gestão de Topo”**



Ao procurar expressões que demonstram os compromissos feitos pela gestão de topo, sobressai-se a Galp Energia com o maior número de expressões identificadas, seguida de longe pela Águas de Portugal, a Caixa Geral de Depósitos, a Cepsa e a Solvay. As expressões procuradas (identificadas no capítulo anterior) mostram que não são contados apenas os compromissos feitos diretamente pela gestão de topo, mas também quando as próprias empresas se comprometem, uma vez que isso pode também ser visto como um compromisso feito pela alta gestão, mas em nome da empresa.

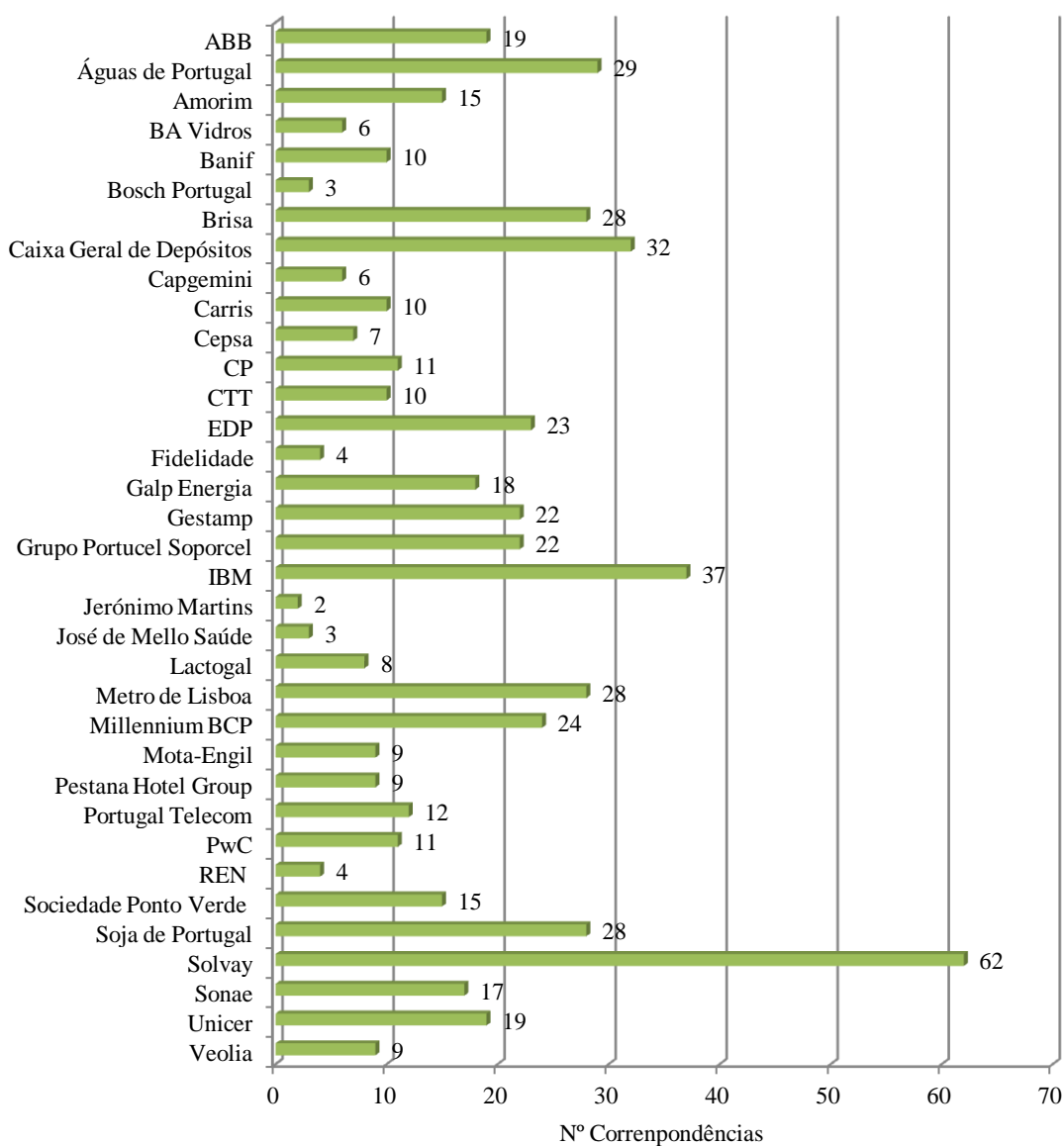
**Gráfico 8 – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Compromisso da Gestão de Topo”**



Como se pode ver no gráfico, a maioria dos relatórios analisados, num total de 21 relatórios, ou 60% da amostra, faz referência aos compromissos feitos pelas empresas e seus gestores por 20 vezes ou menos. Esta percentagem aumenta para 82,9% se contarmos também os relatórios em que foram identificados no máximo 40 expressões semelhantes.

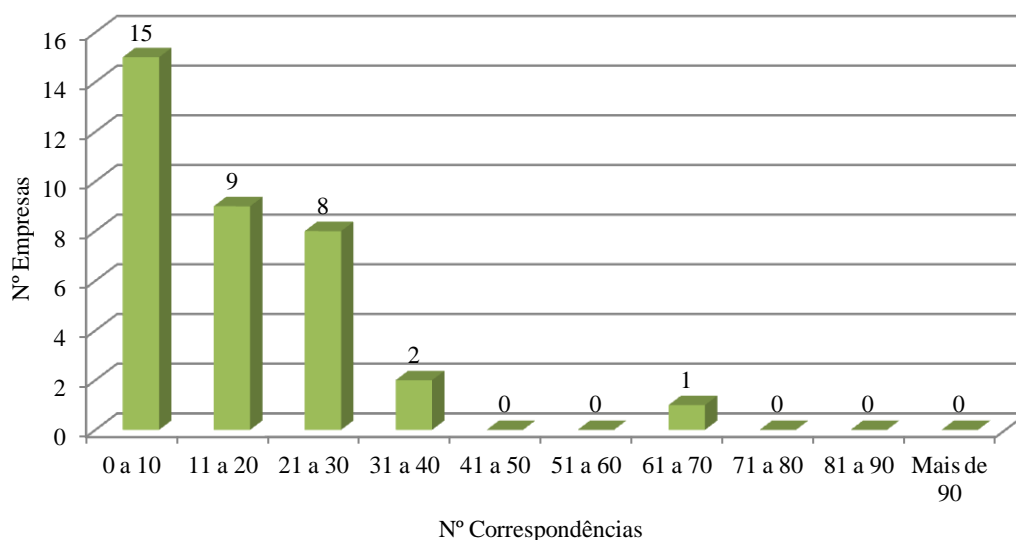
## **Responsividade Ambiental**

**Gráfico 9 – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Responsividade Ambiental”**



Observando os resultados obtidos na categoria “Responsividade Ambiental”, pode-se ver o elevado número de expressões sinónimas encontradas nos Relatórios de Sustentabilidade da Solvay e da IBM. Ainda assim, é possível reparar que o número de expressões encontradas nesta categoria é geralmente menor, quando comparado aos resultados de outras variáveis/categorias, como aliás pode ser visto no próximo gráfico.

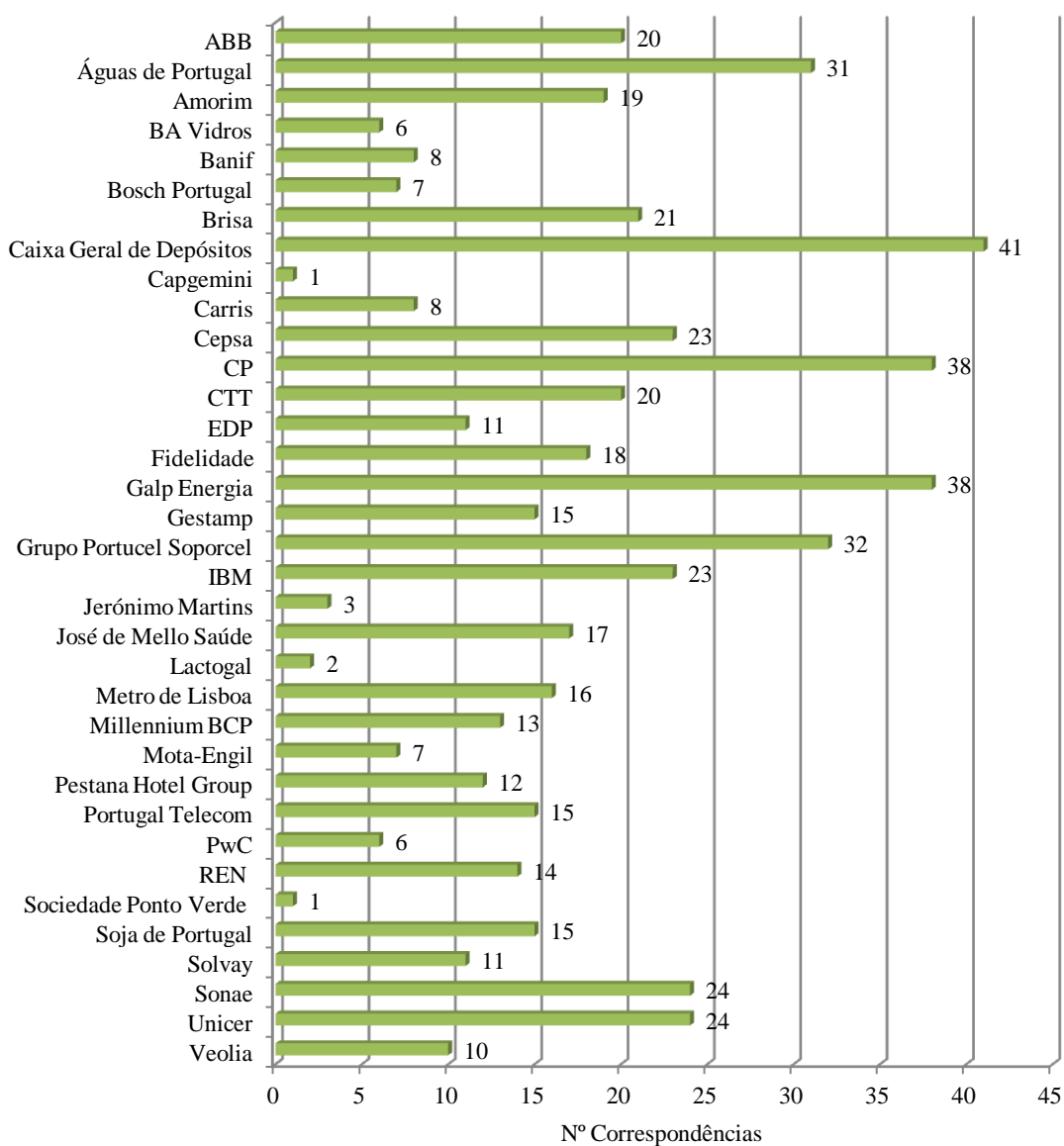
**Gráfico 10 – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Responsividade Ambiental”**



Conforme já afirmado no gráfico anterior, os resultados numéricos obtidos para esta categoria são, no geral, mais baixos do que os obtidos noutras variáveis. Dos 35 relatórios estudados, 32 possuem até 30 correspondências, o que perfaz cerca de 91,4% da amostra. Apenas em 3 relatórios foram identificadas mais de 30 expressões procuradas em que, como se pode ver no gráfico anterior, correspondem à Solvay, à IBM e à Caixa Geral de Depósitos.

## **Benefícios Estratégicos**

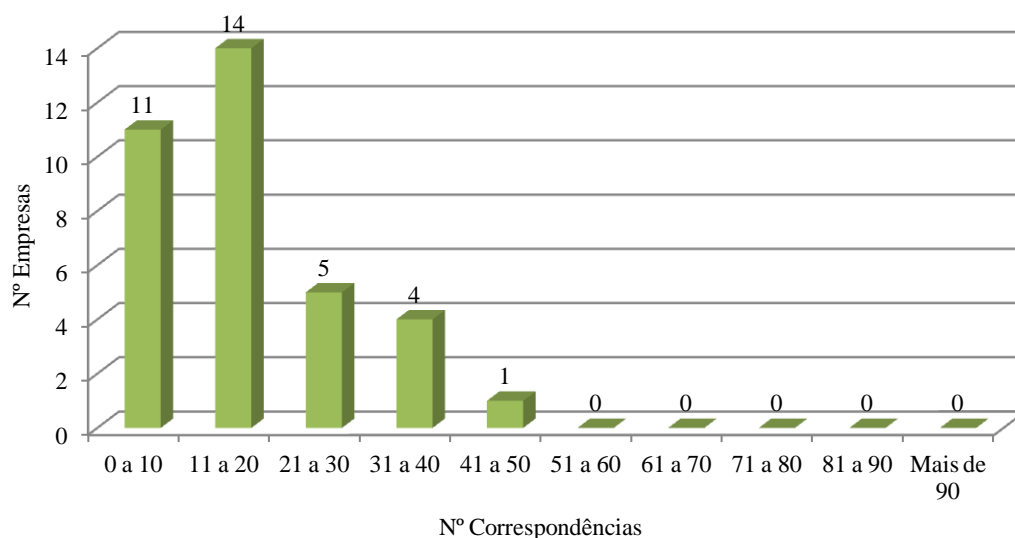
**Gráfico 11 – Resultados, por empresa, da análise de conteúdo à categoria “Benefícios Estratégicos”**



Observando o gráfico acima, é possível identificar os Relatórios de Sustentabilidade da Caixa Geral de Depósitos, da CP e da Galp Energia como os que possuem mais palavras ou expressões que correspondem à categoria “Benefícios Estratégicos”. É também possível afirmar que em nenhum dos relatórios analisados foram encontrados mais de 50 correspondências, indicando que esta categoria possui menos correspondências quando comparada com as outras categorias, à semelhança da categoria anterior.



**Gráfico 12 – Resultados, por intervalos de frequência, da análise de conteúdo à categoria “Benefícios Estratégicos”**



Tal como afirmado no gráfico anterior, nenhum dos relatórios analisados possui mais de 50 expressões encontradas. De facto, a maioria das empresas da amostra não têm sequer mais de 20 correspondências nos seus relatórios. Dos 35 relatórios analisados na amostra, 25 deles não têm mais que 20 expressões que estejam relacionadas com a categoria “Benefícios Estratégicos”, fazendo 71,4% do total da amostra. Se contarmos com os relatórios que tenham até 30 correspondências, identificam-se 30 relatórios, ou 85,7% do total.

### **Estatística Descritiva**

Na tabela seguinte, apresentam-se os resultados medidos através de estatística descritiva. A Estatística Descritiva tem o objetivo de recolher, apresentar, analisar e interpretar dados numéricos através da criação de instrumentos específicos, tais como quadros, gráficos e/ou indicadores numéricos (Reis, 2008).

O valor de N, ou seja, a dimensão da amostra, é de 35 elementos para todas as categorias. A análise descritiva das variáveis em estudo foi feita através da identificação de vários tipos de medidas estatísticas. As medidas de tendência central, tais como média e mediana, tentam expressar um valor único em torno do qual se concentra um grupo de dados numéricos (Duquia & Bastos, 2006). Outro tipo de medida estatística utilizada são as chamadas medidas de dispersão, que indicam a disposição dos dados num dado conjunto, indicando se estes estão próximos ou dispersos entre si dentro da amostra estudada (Duquia & Bastos, 2007).

**Tabela 2** – Estatística descritiva das categorias/variáveis estudadas (arredondado a três casas decimais)

	<b>Pressão dos Stakeholders Externos</b>	<b>Cientes/ Consumidores</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Compromisso Gestão Topo</b>	<b>Responsividade Ambiental</b>	<b>Benefícios Estratégicos</b>
<b>Média</b>	30,343	64,714	34,629	26,429	16,343	16,286
<b>Mediana</b>	18	70	27	16	12	15
<b>Percentil 25</b>	11,5	32	15,5	11	8,5	8
<b>Percentil 75</b>	46	86	44	33	22,5	22
<b>Desvio Padrão</b>	27,904	41,817	25,617	26,721	12,257	10,560
<b>Variância</b>	778,644	1748,622	656,240	714,017	150,232	111,504

Fonte: Elaboração própria

A primeira medida de tendência central a ser identificada e a mais utilizada é a **média**. Esta consiste no somatório de todos os valores observados num determinado conjunto, divididos pelo número de observações da amostra que, neste caso, é composta por 35 observações (Duquia & Bastos, 2006).

Em suma, as médias identificadas correspondem ao número médio de expressões sinónimas de cada categoria encontradas nos relatórios analisados. Como se pode ver, a categoria dos Clientes e Consumidores possui média de 64,714, a maior de todas, indicando que, em média, as empresas referem-se a esses stakeholders mais vezes do que se referem às outras categorias, podendo significar que as empresas focam mais a sua atenção em determinados stakeholders, como os clientes, do que em todos os stakeholders em simultâneo. Ainda assim, é importante reparar que, contando apenas as categorias das quatro variáveis em

estudo, deixando stakeholders específicos de fora, a Pressão dos Stakeholders Externos é a variável com maior número médio de correspondências, com 30,343. Do outro lado, a Responsividade Ambiental e os Benefícios Estratégicos são as categorias/variáveis com médias mais baixas, de 16,343 e 16,286 respectivamente, indicando que os resultados encontrados nestas categorias são, em média, mais baixos do que as categorias restantes, o que já tinha sido afirmado anteriormente neste capítulo.

Outra medida de tendência central também muito utilizada é a **mediana**. Esta consiste no valor que divide o conjunto de dados em duas partes iguais, quando estes estão ordenados por ordem crescente ou decrescente. Para calcular a mediana, é preciso também ter em conta se o número de observações é par ou ímpar. Uma vez que a amostra do estudo tem 35 observações, um número ímpar, torna-se apenas necessário identificar o valor que divide o conjunto ordenado de dados em duas partes iguais (Duquia & Bastos, 2006).

As medianas identificadas na análise estatística representam o valor dentro de cada categoria que divide cada distribuição de dados (quando estão ordenados) em duas partes iguais. Uma vez que o tamanho da amostra é 35, um número ímpar, a mediana é um valor que pertence a uma distribuição ordenada dos dados que faz com que 17 dos relatórios tenham valores iguais ou inferiores a esse valor e outros 17 relatórios tenham correspondências de igual número que a mediana ou superior, enquanto o 35º valor é o que se situa no meio dessa distribuição, ou seja, é a mediana. Por exemplo, na categoria “Pressão dos Stakeholders Externos”, que tem mediana de 18, 17 dos relatórios analisados possuem menos de 18 expressões relacionadas com essa variável, enquanto outros 17 relatórios possuem mais de 18 expressões que se referem à pressão exercida pelos stakeholders, havendo um relatório com valor de 18, que é o valor mediano. Olhando para a tabela, pode-se ver que as quatro variáveis em estudo possuem medianas com valores entre 15 e 20, com exceção das categorias que correspondem aos dois stakeholders analisados: Clientes e Comunidade, estes tendo medianas de 70 e 27, respectivamente. Por fim, estes valores indicam também que, em todas as categorias, com exceção da categoria “Clientes”, a média é superior à mediana. Isto quer dizer que nenhuma das categorias analisadas possui uma distribuição de dados simétrica. Enquanto a categoria “Clientes” possui uma distribuição de dados mais virada para a esquerda (para valores inferiores à mediana), todas as outras têm uma distribuição a pender para a direita (para valores superiores à mediana).

Os valores seguintes a serem calculados nesta análise são os **percentis**. Estes são considerados como valores que dividem uma distribuição de dados em 100 intervalos iguais. Os percentis aqui utilizados são o percentil 25 e o percentil 75. Estes dois percentis, juntamente com a mediana, são também designados como quartis, pois dividem a distribuição em 4 partes iguais (Neto, 2004).

O percentil 25 é um valor que divide uma distribuição ordenada de dados em duas partes: uma com 25% dos valores da distribuição, e a outra parte com os restantes 75%. Olhando para os valores identificados na tabela, a categoria “Clientes” possui o maior percentil 25, com o valor de 32. Isto quer dizer que, nessa distribuição de dados, 25% dos relatórios analisados possuem menos de 32 expressões que se referem aos clientes e consumidores, enquanto os restantes 75% da distribuição possuem apenas valores superiores a 32. A mesma análise pode ser feita para o percentil 25 das restantes categorias. Para as restantes categorias, a “Pressão dos Stakeholders Externos” tem um percentil 25 no valor de 11,5, a categoria “Comunidade” tem um valor de 15,5, com as restantes a terem percentis 25 mais baixos: “Compromisso da Gestão de Topo” com 11, a “Responsividade Ambiental” com 8.5 e os “Benefícios Estratégicos” com 8.

Do outro lado, o percentil 75 faz o mesmo que o percentil 25, mas ao contrário, em que 75% dos valores ficam abaixo desse percentil, e os restantes 25% acima desse valor. Olhando, por exemplo, para a categoria “Pressão dos Stakeholders Externos”, cujo percentil 75 é de 46, podemos afirmar que 75% dos valores dessa distribuição de dados é inferior a 46, enquanto os restantes 25% são superiores a esse valor. Em relação às outras categorias, a categoria “Clientes/Consumidores” é a que possui maior percentil 75, com um valor de 86. As restantes categorias possuem percentis menores, com a categoria “Comunidade” a ter um valor de 44 como percentil 75, a categoria “Compromisso da Gestão de Topo” com um valor de 33, e as categorias “Responsividade Ambiental” e “Benefícios Estratégicos” com percentis mais baixos e muito próximos, de 22,5 e 22, respetivamente

Em termos de medidas de dispersão, para efeitos deste estudo foram calculadas apenas duas: o desvio-padrão e a variância. O primeiro, o **desvio-padrão**, é muito utilizado na literatura científica como uma medida de dispersão de dados. Basicamente, o desvio-padrão mostra quanta dispersão existe em relação à média da distribuição, ou seja, mostra o quanto, em média, cada valor de determinada distribuição está distanciado do valor médio desse conjunto. É importante também notar que o desvio-padrão, sendo uma medida de dispersão, é

sempre um número positivo, para além de ser apresentado na mesma unidade de medida dos dados da distribuição. O desvio-padrão é também definido como a raiz quadrada da variância (Duquia & Bastos, 2007).

A categoria “Clientes/Consumidores” é a que apresenta maior dispersão de dados, com o seu desvio-padrão de 41,817 a ser o maior de todas as categorias, por uma larga distância. A “Pressão dos Stakeholders Externos”, os “Consumidores” e o “Compromisso da Gestão de Topo” são categorias cujas dispersões de dados são muito próximas, com valores de 27,904, 25,617 e de 26,721, respetivamente. A “Responsividade Ambiental”, por sua vez, possui desvio-padrão de 12,257, indicando uma dispersão mais baixa do que as categorias anteriores. A categoria “Benefícios Estratégicos” é a que possui dispersão de dados mais baixa, demonstrada pelo seu baixo desvio-padrão de 10,560.

Por sua vez, a **variância**, considerada como uma medida de variabilidade da distribuição, é uma medida de dispersão que, para ser calculada, leva em conta todos os valores de uma distribuição de dados. A variância é calculada a partir da soma dos quadrados da distância de cada valor em relação à média, dividida pelo total de valores observados menos um. A variância é também considerada como o quadrado do desvio-padrão. Uma desvantagem apontada da variância em relação do desvio-padrão, é que, enquanto o desvio-padrão mantém a unidade de medida original das observações (por ex.: metros, quilos, etc), com a variância isso não acontece, pois os seus resultados são apresentados na unidade de medida dos dados, mas elevada ao quadrado, o que torna a variância mais complexa de interpretar do que o desvio-padrão (Duquia & Bastos, 2007).

Os valores da variância estão em concordância com os valores do desvio-padrão, tendo em conta que a variância é o valor do desvio-padrão ao quadrado. Desta forma, a variância da categoria “Clientes” continua a ser a maior, com um valor de 1748,622. Seguem-se a “Pressão dos Stakeholders Externos”, com um valor de 778,664, depois o “Compromisso da Gestão de Topo” e a “Comunidade”, com valores de 714,017 e 656,240, respetivamente. Igualmente como o desvio-padrão, a “Responsividade Ambiental” e os “Benefícios Estratégicos” são as categorias com variâncias mais pequenas, respetivamente de 150,232 e 111,504. Isto permite chegar às mesmas conclusões do desvio-padrão, com a categoria “Clientes” a ter maior dispersão de dados, e a categoria “Benefícios Estratégicos” com a menor dispersão de dados.

Através dos dados da tabela anterior, é possível afirmar que é a categoria “Clientes/Consumidores” que possui a distribuição de dados com os valores mais altos, para além de ter maior dispersão de dados. Olhando para os dados obtidos pode-se ver que, nos relatórios analisados, são encontradas mais expressões que se referem aos stakeholders das empresas no geral e também sobre os stakeholders específicos estudados, os clientes e as comunidades locais, do que sobre as restantes variáveis estudadas. Por outro lado, é a categoria “Benefícios Estratégicos” que, não só tem a respetiva distribuição de dados mais aproximada, como é também a variável menos encontrada nos relatórios. Esta categoria, juntamente com a “Responsividade Ambiental”, possuem distribuições de dados mais baixas e com menor dispersão do que as restantes.

## 4.2 – Correlações

Após terem sido analisados os resultados obtidos através de estatística descritiva, o objetivo passou por explorar possíveis relações entre as variáveis estudadas. Para este propósito, procedeu-se a uma análise de correlação. Uma correlação consiste na relação linear que mede o sentido e a força desse mesmo relacionamento entre duas ou mais variáveis quantitativas. A análise de correlação para este estudo será bivariada, ou seja, entre duas variáveis, e é feita através do coeficiente de correlação de Pearson, um dos mais usados na pesquisa científica, e que consiste numa medida de associação linear entre dois valores numéricos, que correspondem a variáveis quantitativas (Figueiredo Filho et al., 2014).

O valor do coeficiente de correlação de Pearson, também designado por  $r$ , pode variar entre  $-1$  e  $1$ , indicando se o sentido do relacionamento é negativo ou positivo, assim como a magnitude do mesmo. Isto quer dizer que o nível de associação linear entre as variáveis é mais forte quando o valor do coeficiente estiver mais próximo de  $1$ . Por outro lado, o nível de relação é mais fraco quando o valor estiver perto de zero. Por outras palavras, uma correlação positiva significa que, quando uma variável independente  $x$  aumenta de valor, irá também corresponder ao aumento da variável dependente  $y$ . Se o coeficiente tiver valor zero, quer dizer as variáveis não possuem qualquer relação entre si, no entanto, tanto os valores  $0$ ,  $-1$  e  $1$  são muito raros de encontrar (Figueiredo Filho et al., 2014). A magnitude dos coeficientes, como é afirmado por Cohen (1988) e citado por Figueiredo Filho et al. (2014), pode também ser classificada de acordo com a sua força:

- Um valor entre 0,10 e 0,29 equivale a uma relação fraca;
- Um valor entre 0,30 e 0,49 significa uma relação moderada;
- Um valor superior a 0,5 equivale a uma relação forte.

Uma vez que o propósito de um estudo como este consiste no teste de hipóteses baseadas nas possíveis relações entre as variáveis em estudo, a interpretação do coeficiente de correlação tem que ser feito tendo também em conta a sua significância estatística. De forma simples, pode-se dizer que a significância estatística é um método que serve para testar hipóteses de pesquisa, ao ver se os resultados de uma amostra acontecem devido a uma causa específica, em vez de acontecerem apenas ao acaso (Klein Júnior, 2014). Essas hipóteses são testadas de acordo com o nível de significância utilizado no estudo. As duas hipóteses possíveis para testar cada correlação são:

- A **hipótese nula**, representada por  $H_0$ , que afirma que não existe correlação entre as variáveis testadas;
- A **hipótese alternativa**, representada por  $H_1$ , que afirma que pode haver correlação entre as variáveis testadas.

O nível de significância utilizado neste estudo é de 5%, um dos mais utilizados na literatura científica. Isto quer dizer que as hipóteses são testadas com 95% de confiança. O nível de significância é visto como o valor máximo de significância com o qual se pode rejeitar a hipótese nula com confiança. Caso  $H_0$  seja rejeitado, abre-se a possibilidade da hipótese alternativa ( $H_1$ ) ser válida. No caso de o valor ser superior ao nível de significância, não é possível rejeitar a hipótese nula.

Nas tabelas seguintes, podem-se ver os resultados das correlações entre os vários pares de variáveis que correspondem às hipóteses formuladas na tese. Os três dados a ter em conta em cada tabela são o coeficiente de correlação de Pearson na primeira linha de cada tabela, a significância estatística da correlação, representada por “Sig. (bilateral)” e o valor de N, que corresponde ao tamanho da amostra estudada. As correlações foram calculadas recorrendo à versão 23 do software SPSS Statistics.

**Tabela 3** – Correlação entre a Pressão de Stakeholders Externos e a Responsividade Ambiental

		<b>Pressão dos Stakeholders Ex.</b>	<b>Responsividade Ambiental</b>
<b>Pressão dos Stakeholders Externos</b>	Correlação de Pearson	1	0,418*
	Sig. (bilateral)	---	0,012
	N	35	35
<b>Responsividade Ambiental</b>	Correlação de Pearson	0,418*	1
	Sig. (bilateral)	0,012	---
	N	35	35

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Através da análise dos dados da tabela, podemos rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ), uma vez que a significância, com valor de 0,012, é menor que o nível de significância de 0,05. Com isto podemos afirmar que existe correlação entre as duas variáveis, uma vez que se aceita a existência de uma hipótese alternativa ( $H_1$ ). Olhando para o valor do coeficiente de Pearson, que é de 0,418, pode-se ver que este indica uma correlação positiva moderada. Isto quer dizer que pode haver alguma relação entre a responsividade ambiental das empresas e as pressões que os stakeholders exercem nestas.

**Tabela 4** – Correlação entre os Clientes e a Responsividade Ambiental

		<b>Clientes/ Consumidores</b>	<b>Responsividade Ambiental</b>
<b>Stakeholders: Clientes</b>	Correlação de Pearson	1	0,359*
	Sig. (bilateral)	---	0,034
	N	35	35
<b>Responsividade Ambiental</b>	Correlação de Pearson	0,359*	1
	Sig. (bilateral)	0,034	---
	N	35	35

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Olhando para a tabela, vemos que a significância possui um valor de 0,034. Sendo menor que 0,05 tal como na tabela anterior, a hipótese nula é também aqui rejeitada, podendo assim seguir a hipótese alternativa. O coeficiente de correlação de 0,359 indica que existe uma correlação positiva moderada, o que indica a existência da possibilidade dos clientes e dos consumidores poderem influenciar as decisões ambientais das empresas.



**Tabela 5** – Correlação entre a Comunidade e a Responsividade Ambiental

		<b>Comunidade</b>	<b>Responsividade Ambiental</b>
<b>Stakeholder: Comunidade</b>	Correlação de Pearson	1	0,545**
	Sig. (bilateral)	---	0,001
	N	35	35
<b>Responsividade Ambiental</b>	Correlação de Pearson	0,545**	1
	Sig. (bilateral)	0,001	---
	N	35	35

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Neste caso, é possível rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ), pois o valor de significância é muito inferior que 0,05. Olhando para o coeficiente de correlação de 0,545, pode-se afirmar que existe uma correlação positiva forte entre as comunidades locais e a responsividade ambiental das empresas. Estes dados levam-nos a aceitar a existência de uma hipótese alternativa ( $H_1$ ).

**Tabela 6** – Correlação entre o Compromisso da Gestão de Topo e a Responsividade Ambiental

		<b>Compromisso da Gestão de Topo</b>	<b>Responsividade Ambiental</b>
<b>Compromisso da Gestão de Topo</b>	Correlação de Pearson	1	0,360*
	Sig. (bilateral)	---	0,034
	N	35	35
<b>Responsividade Ambiental</b>	Correlação de Pearson	0,360*	1
	Sig. (bilateral)	0,034	---
	N	35	35

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

À semelhança das correlações anteriores, a significância desta correlação permite rejeitar a hipótese nula, uma vez que é menor que o nível de significância de 0,05. Em relação ao coeficiente de correlação de Pearson, o seu valor de 0,360 indica uma correlação positiva moderada, indicando que é possível a relação entre o apoio dado pelos gestores de topo de uma empresa e a sua responsividade ambiental.

**Tabela 7** – Correlação entre a Responsividade Ambiental e os Benefícios Estratégicos

		<b>Responsividade Ambiental</b>	<b>Benefícios Estratégicos</b>
<b>Responsividade Ambiental</b>	Correlação de Pearson	1	0,323
	Sig. (bilateral)	---	0,058
	N	35	35
<b>Benefícios Estratégicos</b>	Correlação de Pearson	0,323	1
	Sig. (bilateral)	0,058	---
	N	35	35

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

O coeficiente de correlação de Pearson identificado para este par de variáveis é de 0,323, o que indica a existência de uma correlação positiva moderada entre a responsividade ambiental de uma empresa e os benefícios estratégicos que esta pode obter, apesar de o valor ser muito próximo do limite mínimo que pode classificar esta correlação como moderada. No entanto, através da análise dos dados da tabela, vemos que o valor de significância é de 0,058. Este valor leva a que seja aceite a hipótese nula ( $H_0$ ), pois o valor é maior que o máximo admitido para rejeitar  $H_0$  com confiança (nível de significância). Por esta razão, não se pode afirmar que existe alguma relação entre as duas variáveis, podendo este resultado ter sido obtido por acaso. Seriam necessários mais estudos para aprofundar este tema.

### 4.3 – Análise de Regressão Linear

No ponto anterior, foram verificadas possíveis relações entre as variáveis em estudo, de forma a validar ou rejeitar as hipóteses propostas, recorrendo ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson. Segue-se agora uma análise de regressão a esses mesmos pares de variáveis.

O propósito da análise de regressão é o de construir modelos estatísticos que descrevam possíveis relações entre variáveis, de forma a tornar possível a previsão de valores. Este tipo de modelo estatístico pode ser feito por várias razões, mas principalmente é feito quando se estudam relações entre variáveis, para que se possam descobrir possíveis causas. Focando-se numa variável específica, chamada de variável dependente, o objetivo é estudar de que forma essa variável é influenciada por outras, chamadas de variáveis independentes. Desta forma, se for estabelecido um valor para a variável independente, torna-se possível prever um valor para a variável dependente. Uma vez que as análises de regressão feitas neste

estudo definem uma relação entre apenas duas variáveis, nomeadamente uma variável dependente, representada por  $y$ , e uma independente, representada por  $x$ , são designadas como regressões lineares simples (Seber & Lee, 2012; Terra, s.d.).

Sendo uma regressão linear simples, esta é representada pela equação  $y = a + bx$ , que representa graficamente uma linha reta, em que os pontos de encontro entre as duas variáveis estudadas estão localizados em torno dessa linha. A distância entre os pontos observados e a reta tem de ser a mínima possível, fazendo dessa reta a que representa melhor os pontos de cruzamento das observações. Para isso, é necessário identificar os valores de  $a$  e  $b$  da equação, em que o valor  $a$  corresponde ao ponto em que a dita reta cruza com o eixo das ordenadas, enquanto o valor  $b$  corresponde à inclinação da linha reta (Terra, s.d.).

Para além da identificação da equação representativa de cada regressão, foi também testada a hipótese correspondente através da significância da razão  $F$  da ANOVA, cujo valor serve para testar a hipótese nula, usando como base o nível de significância de 0,05, adotado anteriormente. Todos os resultados das tabelas da “ANOVA” e “Coeficientes” foram calculados recorrendo à versão 23 do SPSS Statistics.

**Tabela 8** – Resultado da ANOVA entre a variável independente “Pressão dos Stakeholders Externos” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1a)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	894,347	1	894,347	7,004	0,012 <sup>b</sup>
	Resíduo	4213,539	33	127,683		
	Total	5107,886	34			

a. Variável Dependente: Responsividade Ambiental

b. Preditores: (Constante), Stakeholders

**Tabela 9** – Resultado da Regressão Linear entre a variável independente “Pressão dos Stakeholders Externos” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1a)

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	10,766	2,844		3,785	0,001
	Stakeholders	0,184	0,069	0,418	2,647	0,012

a. Variável Dependente: Responsividade Ambiental

Através da tabela anterior da ANOVA, observamos nas colunas mais à direita que o teste F, com valor de 7,004, possui uma significância cujo valor (0,012) é inferior ao nível de significância estipulado de 0,05. Desta forma, é possível rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) da ANOVA com 95% de confiança.

Observando a tabela “Coeficientes”, é possível identificar  $a$  e  $b$ , com valores de 10,786 e 0,184, respectivamente. Estes valores formam a equação correspondente ao modelo estatístico que representa a relação entre a pressão dos stakeholders e a responsividade ambiental. A significância de ambos os valores e, conseqüentemente, do modelo é inferior ao nível de significância de 0,05. Isto significa que a hipótese nula ( $H_0$ ) é rejeitada, sendo assim possível afirmar que existe mesmo uma relação positiva entre as variáveis “Pressão dos Stakeholders Externos” e “Responsividade Ambiental”, cujo modelo estatístico é representado pela equação  $y=10,786 + 0,184x$ , que representa uma reta positiva e de sentido ascendente. Assim, podemos aceitar a hipótese  $H1a$  como uma hipótese válida.

**Tabela 10** – Resultado da ANOVA entre a variável independente “Clientes/Consumidores” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1b)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	658,172	1	658,172	4,881	0,034 <sup>b</sup>
	Resíduo	4449,714	33	134,840		
	Total	5107,886	34			

a. Variável Dependente: Responsividade Ambiental

b. Preditores: (Constante), Clientes

**Tabela 11** – Resultado da Regressão Linear entre a variável independente “Clientes/Consumidores” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1b)

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	9,534	3,654		2,609	0,014
	Clientes	0,105	0,048	0,359	2,209	0,034

a. Variável Dependente: Responsividade Ambiental

Pelo que se pode ver na ANOVA, o teste F possui um valor de 4,881, ao que corresponde a uma significância de valor inferior ao nível de significância (Sig.=0,034). Assim, podemos rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) da ANOVA com 95% de confiança.

Pela análise da tabela de regressão, determinamos que o valor  $a$  da equação é de 9,534 e o valor  $b$  é de 0,105. Isto leva a que a equação correspondente ao modelo estatístico de relação entre os Clientes e a Responsividade Ambiental seja  $y = 9,534 + 0,105x$ , que, tal como o modelo anterior, corresponde a uma reta positiva com sentido ascendente. Isto também é confirmado pela rejeição da hipótese nula, obtida através das significâncias desses valores, que são ambas mais baixas que o nível de significância de 0,05. Todos estes fatores levam a que a hipótese H1b seja validada.

**Tabela 12** – Resultado da ANOVA entre a variável independente “Comunidade” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1c)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1516,787	1	1516,787	13,938	0,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	3591,099	33	108,821		
	Total	5107,886	34			

a. Variável Dependente: Responsividade Ambiental

b. Preditores: (Constante), Comunidade

**Tabela 13** – Resultado da Regressão Linear entre a variável independente “Comunidade” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 1c)

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	7,314	2,993		2,444	0,020
	Comunidade	0,261	0,070	0,545	3,733	0,001

a. Variável Dependente: Responsividade Ambiental

Fazendo a análise de variância (ANOVA) e de regressão linear entre a Comunidade como variável independente e a Responsividade Ambiental como variável dependente, pode-

se demonstrar que a hipótese nula ( $H_0$ ) da ANOVA é rejeitada com 95% de confiança, uma vez que a significância ( $\text{Sig.}=0,001$ ) do teste F é mais baixa que o nível de significância.

Pela tabela de regressão linear, pode-se identificar a equação do modelo estatístico da hipótese H1c, com o valor  $a$ , apresentando um valor de 7,314, a representar o ponto onde a reta e o eixo dos  $y$  se cruzam, e o valor  $b$ , de 0,261, a representar o declive da linha reta. Desta forma, podemos identificar a equação do modelo como sendo  $y = 7,314 + 0,261x$ , uma linha reta de sentido ascendente, como as anteriores. Esta equação é confirmada pelas baixas significâncias identificadas na regressão linear, que permitem rejeitar a hipótese nula com 95% de confiança.

**Tabela 14** – Resultado da ANOVA entre a variável independente “Compromisso da Gestão de Topo” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 2)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	662,324	1	662,324	4,917	0,034 <sup>b</sup>
	Resíduo	4445,562	33	134,714		
	Total	5107,886	34			

a. Variável Dependente: Responsividade Ambiental

b. Preditores: (Constante), Compromisso da Gestão de Topo

**Tabela 15** – Resultado da Regressão Linear entre a variável independente “Compromisso da Gestão de Topo” e a variável dependente “Responsividade Ambiental” (Hipótese 2)

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	11,978	2,779		4,309	0,000
	Gestão Topo	0,165	0,074	0,360	2,217	0,034

a. Variável Dependente: Responsividade Ambiental

Como se pode ver na ANOVA, o teste F, com valor de 4,917, possui uma significância inferior ao nível de significância ( $\text{Sig.} = 0,034$ ). Pose-se assim rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) da ANOVA com 95% de confiança.

Na análise de regressão linear, identifica-se o valor de  $a$  como sendo 11,978, e o valor de  $b$ , de 0.165. Com isto, pode-se afirmar que o modelo estatístico da hipótese H2 é representado pela equação  $y = 11,978 + 0,165x$ . Esta equação é aceite com 95% de confiança, uma vez que as significâncias identificadas na regressão linear são ambas inferiores ao nível de significância de 0,05, rejeitando assim a hipótese nula e permitindo a aceitação de uma hipótese alternativa ( $H_1$ ). Isto faz com que a hipótese H2 do estudo possa ser aceite.

Ao contrário das hipóteses testadas anteriormente, a hipótese H3, que tenta estabelecer um modelo estatístico que represente a relação entre a responsividade ambiental como variável independente, e os benefícios estratégicos como variável dependente, não é aqui sujeita à análise de variância ou de regressão linear. Isto deve-se ao facto de, no ponto anterior (4.2), a significância do coeficiente de correlação de Pearson para este par de variáveis exceder o nível de significância, fazendo com que a hipótese nula seja aceite com 95% de confiança. Estes resultados levam a concluir que não é possível confirmar que exista alguma relação entre as duas variáveis, rejeitando logo a hipótese H3, tornando desnecessária uma análise mais aprofundada.

#### 4.4 – Teste das Hipóteses

Após a análise e interpretação gráfica e estatística dos dados obtidos, obtida através de métodos de estatística descritiva, de análises de correlação entre variáveis e de análise de variância e de regressão linear simples, é possível agora atingir conclusões acerca das hipóteses que foram formuladas inicialmente neste estudo.

**Tabelas 16** – Resultados da validação das hipóteses formuladas no estudo.

Hipóteses propostas		Resultado obtido
<b>H1</b>	<b>H1a:</b> A pressão exercida por stakeholders externos pode fazer a empresa adotar uma gestão mais ambiental.	Confirmada
	<b>H1b:</b> Os consumidores e os clientes, como stakeholders externos, podem influenciar a empresa a adotar medidas ambientais.	Confirmada
	<b>H1c:</b> A comunidade é um stakeholder externo que pode influenciar as respostas ambientais tomadas pela empresa.	Confirmada
<b>H2:</b> O compromisso da gestão de topo é essencial para que a empresa passe a ser ambientalmente responsiva.		Confirmada
<b>H3:</b> Uma boa responsividade ambiental por parte da empresa traduz-se em benefícios estratégicos para a mesma.		Rejeitada (não é possível confirmar relação entre variáveis)

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, pode-se ver que a hipótese H1 (através das suas sub-hipóteses H1a, H1b e H1c), assim como a hipótese H2 são aceites pelo estudo, tendo a hipótese H3 sido a única hipótese rejeitada com 95% de confiança. Esta rejeição da hipótese H3 é justificada pelo fato de não ter sido possível confirmar a existência de uma relação entre as duas variáveis que compõem a hipótese, uma vez que a significância da correlação de Pearson relativa a esta hipótese permitiu aceitar a hipótese nula com 95% de confiança.



## **5. Conclusões**

### **5.1. Discussão e Implicações para a Teoria**

Nos dias de hoje, com a sociedade e o mundo a sofrerem bastantes mudanças, certos temas, como a sustentabilidade e a defesa do meio ambiente, têm vindo a ter cada vez mais relevância na discussão pública. Essa crescente importância das questões ambientais levou a uma maior consciencialização ambiental por parte dos stakeholders, fazendo com que estes começassem a prestar maior atenção às atividades das empresas, principalmente no que respeita a questões ambientais.

De forma a responderem a essa pressão por parte dos stakeholders, e também para se adaptarem a uma sociedade em constante mudança, o desempenho ambiental das empresas passou a ser uma preocupação a ter em conta pelas mesmas. Desta forma, as empresas estão atualmente a tentar ser mais ambientalmente responsivas, através da incorporação de possíveis preocupações ambientais, não só nas suas estratégias, como também no seu funcionamento interno e externo.

Este trabalho foi realizado com o objetivo de demonstrar que a incorporação de objetivos ambientais na estratégia das empresas pode ser justificada pela influência que os stakeholders externos da empresa, nomeadamente os seus clientes e a comunidade onde esta está inserida, podem exercer na mesma. O estudo pretende também comprovar se a alta gestão da empresa tem ou não um papel importante a desempenhar no planeamento e na implementação destes objetivos ambientais nos processos das suas empresas. Por fim, tenciona-se também verificar se a empresa pode beneficiar com a adoção de uma estratégia mais ambientalmente responsiva.

A realização do trabalho consiste primeiro numa revisão da literatura existente sobre o tema, sendo depois seguida de um estudo próprio recorrendo a uma amostra composta por empresas com Relatórios de Sustentabilidade publicados. A análise destes relatórios permitiu a obtenção e o tratamento estatístico de dados numéricos e a sua interpretação, que forma a ser possível a validação ou a rejeição das hipóteses formuladas no estudo. Com os resultados obtidos tornou-se assim possível chegar a várias conclusões.

Primeiro, pode-se concluir que, quando uma empresa decide começar a incluir questões ambientais na sua estratégia, os seus stakeholders externos são normalmente tidos em conta, podendo ser até a razão pela qual a empresa decide tornar-se ambientalmente

responsiva. Segundo a literatura existente sobre o tema, a empresa pode tornar-se mais sustentável por iniciativa própria, ou pode fazê-lo em resposta a alguma pressão exercida pelos seus stakeholders externos. Desta forma, podemos concluir que os stakeholders externos possuem poder de influência sobre a empresa e podem fazer com que esta se torne ambientalmente responsiva.

No âmbito deste estudo, também foram analisadas as influências exercidas por dois stakeholders específicos: os clientes das empresas e as comunidades locais onde estas estão inseridas. Com os resultados obtidos, é possível concluir que ambos os stakeholders externos analisados pressionam as empresas a seguirem estratégias ambientais. No entanto, com a correlação de Pearson, é identificada uma relação mais forte da responsividade ambiental com as comunidades locais do que com os clientes, apesar de esta última também existir. Desta forma, podemos afirmar que as comunidades locais podem exercer maior pressão sobre a empresa do que os clientes. Independentemente da origem da pressão efetuada, esta pode ser exercida através de variadas maneiras, como é o caso de processos civis ou boicotes aos produtos das empresas que não cumpram com as leis ambientais.

É demonstrado também que, na incorporação de questões ambientais na estratégia e nos processos de funcionamento das empresas, é necessário que os seus gestores de topo se comprometam a implementar e a seguir essas práticas. Isto porque, não só são eles a terem o poder de decisão dentro de empresa, mas também porque a alta gestão pode dar o exemplo a ser seguido por todos os stakeholders da empresa.

Por fim, no âmbito de possíveis benefícios estratégicos resultantes da responsividade ambiental das empresas, os resultados obtidos foram inconclusivos, não sendo assim possível afirmar a existência de uma relação entre estas duas variáveis, pelo menos com o nível de confiança utilizado.

Resumindo de forma geral, este estudo leva-nos a poder afirmar que, quando a alta gestão de uma empresa decide incorporar preocupações ambientais na estratégia e no funcionamento da mesma, os seus stakeholders externos, como a comunidade local e os clientes das empresas, são um fator determinante que os gestores de topo têm em conta, uma vez que estes stakeholders podem exercer pressão sobre a empresa através de diversas formas, de modo a influenciar a adoção de práticas ambientais. Desta forma, os gestores de topo e, por extensão, as próprias empresas, assumem perante esses stakeholders o compromisso de seguir com estas práticas ambientais, uma medida da parte da alta gestão das empresas que também

se revela como sendo muito importante para o sucesso na adoção e implementação dessas medidas.

## **5.2. Implicações para a Gestão**

A realização desta investigação teve o propósito de estudar as decisões ambientais das empresas, concentrando-se principalmente em dois pontos: nos stakeholders externos que levam a empresa a adotar tais medidas ambientais e na identificação do papel que a gestão de topo das empresas tem na adoção e incorporação de tais medidas.

Os resultados obtidos na investigação realçam a importância que os clientes e a comunidade têm na atividade empresarial, uma vez que estes, como stakeholders externos, podem pressionar a empresa a adotar medidas ambientais, podendo esta ser prejudicada se não lhes der resposta. Tendo isto em mente, considera-se que os gestores das empresas têm de ter estes stakeholders em conta na hora de serem tomadas decisões estratégicas para a empresa. Desta forma, é recomendado que as empresas procurem saber junto dos clientes e dos membros da comunidade quais são as suas preocupações ambientais e as suas expectativas sobre o que a empresa pode fazer em relação a isso. Outra possibilidade consiste na empresa incorporar medidas ambientais nas suas estratégias de forma proativa, de forma a diminuir logo de início os impactos ambientais negativos resultantes da atividade da empresa.

A investigação permite também demonstrar que a alta gestão das empresas possui um papel importante no processo de responsividade ambiental, ao comprometer-se em apoiar a adoção e implementação destas medidas nas estratégias da empresa. Recomenda-se assim que os gestores de topo das empresas assumam publicamente estes compromissos, seja através da publicação de relatórios de sustentabilidade, declarando publicamente esse compromisso, ou de outras formas. Esse compromisso terá de ser assumido, não só perante os stakeholders externos, mas também perante os colaboradores da empresa, de forma a assegurar a sua aceitação e apoio para o processo de responsividade ambiental, para que este tenha maiores probabilidades de sucesso.

Com estas recomendações, esta dissertação visa sensibilizar as empresas para procederem à adoção de medidas ambientais e à sua respetiva incorporação nas suas estratégias e processos de funcionamento, não só para que estas possam corresponder às crescentes expectativas dos seus stakeholders, como também para assumir o seu papel na defesa do meio ambiente.

### **5.3. Limitações e Futuras Investigações**

Ao longo da realização do presente trabalho, foram identificadas algumas limitações relacionadas com a investigação e os métodos utilizados na mesma, que são aqui enumerados.

Uma das limitações prende-se com a dificuldade em encontrar bibliografia relevante sobre os temas em estudo que pudesse ser acedida sem restrições. Isto refere-se principalmente a artigos científicos, acedidos normalmente online mas com acesso pago, fazendo com que a sua utilização para este trabalho seja limitada.

Em relação à própria investigação, pode ser considerado como uma limitação a amostra do estudo e a população que esta representa. Isto porque, apesar do tamanho da amostra corresponder perfeitamente à população escolhida, a própria população inclui apenas as empresas da organização BCSD Portugal, deixando as restantes de fora. Desta forma, a amostra e a população representam apenas uma parte do setor empresarial, e não o setor na sua totalidade.

No contexto do tema estudado, é possível identificar vários pontos ligados ao tema que podem ser considerados como base para futuras investigações.

Ao realizar nova investigação sobre este tema, pode-se centrar a atenção para outros motivos que levem à responsividade ambiental das empresas para além dos já aqui estudados, ou até mesmo focar-se nos stakeholders internos à empresa, como por exemplo os empregados da mesma, em vez dos stakeholders externos analisados neste estudo.

Apesar de não ter sido possível confirmar uma relação entre a responsividade ambiental e os benefícios estratégicos com 95% de confiança, a correlação positiva encontrada e a respetiva significância indicam a possibilidade de resultados diferentes, caso se realize um estudo idêntico com diferentes níveis de significância ou diferentes métodos de recolha de dados, o que também requer uma amostra e população diferentes que possam representar a totalidade do setor empresarial. Por outro lado, ao provar a existência dessa relação, torna também possível proceder a uma análise mais aprofundada a cada um dos benefícios estratégicos que as empresas ambientalmente responsivas podem obter.

## Bibliografia

Abreu, M., Castro, F. & Lázaro, J. (2013). *Avaliação da Influência dos Stakeholders na Proatividade Ambiental de Empresas Brasileiras*. Revista de Contabilidade e Organizações, Nº 17, pp. 22-35.

Akhavan, P., Sanjaghi, M., Rezaeenour, J. & Ojaghi, H. (2014). *Examining the Relationships Between Organizational Culture, Knowledge Management and Environmental Responsiveness Capability*. The Journal of Information and Knowledge Management Systems, Nº 2, Vol. 44, pp.228-248.

Alberini, A. & Segerson, K. (2002). *Assessing Voluntary Programs to Improve Environmental Quality*. Environmental and Resource Economics, Nº 1, Vol. 22, pp. 157-183.

Almeida, F., Steiner, A., Vieira, A., Almeida, A., Stinson, B., Brandão, C., et al. (2012). *Desenvolvimento Sustentável 2012-2050: Visão, Rumos e Contradições*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ashford, N. (1993). Understanding Technological Responses of Industrial Firms to Environmental Problems: Implications for Government Policy. Em Fischer, K. & Schot, J., (Ed.). *Environmental Strategies for Industry* (pp.277-307). Washington D.C.: Island Press.

Banerjee, S. (2002). *Corporate Environmentalism: The Construct and its Measurement*. Journal of Business Research, Nº 3, Vol. 55, pp.177-191.

Bansal, P. & Roth, K. (2000). *Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness*. Academy Of Management Journal, Nº 4, Vol. 49, pp.717-736.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1994). *Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose*. Harvard Business Review, Nº 6, Vol. 72, pp. 79-88.

Brammer, S., Hoejmoose, S. & Marchant, K. (2012). *Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits*. Business Strategy and the Environment, Nº 7, Vol. 21, pp. 423–434.

Buyse, K. & Verbeke, A. (2003). *Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective*. Strategic Management Journal, Nº 5, Vol.24, pp.453-470.

- Caregnato, R. & Mutti, R. (2006). *Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo*. Texto & Contexto Enfermagem, Nº 4, Vol. 15, pp. 679-684.
- Claro, P., Claro, D. & Amâncio, R. (2008). *Entendendo o Conceito de Sustentabilidade nas Organizações*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, Nº 4, Vol. 43, pp. 289-300.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colares, A., Magalhães, R. & Borges, D. (2013). *Contabilidade e Gestão Ambiental: Um Levantamento da Produção Científica Divulgada em Periódicos da Área de Contabilidade Entre 2001 e 2011*. Revista de Ciências Humanas, Nº 1, Vol. 13, pp.74-89.
- Colwell, S., & Joshi, A. (2013). *Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance*. Business Strategy and the Environment, Nº 2, Vol. 22, pp. 73-91.
- Daily, B. & Huang, S. (2001). *Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management*. International Journal of Operations & Production Management, Nº 12, Vol. 21, pp.1539-1552.
- Delmas, M. & Toffel, M. (2004). *Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework*. Business Strategy and the Environment, Nº 4, Vol.13, pp.209-222.
- Dodson, M., Azevedo, D., Mohiuddin, M., Defavari, D. & Abrahão, A. (2015). *Natural Environment and Future Generations as Stakeholders, The Path for Sustainability*. Desafio Online, Nº 1, Vol. 2, pp. 55-74.
- Drumwright, M. (1994). *Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion*. Journal of Marketing, Vol. 58, pp.1-19.
- Duquia, R. & Bastos, J. (2006). *Medidas de Tendência Central: Onde a Maior Parte dos Indivíduos se Encontra?* Scientia Medica, Nº 4, Vol. 16, pp. 190-194.

- Duquia, R. & Bastos, J. (2007). *Medidas de dispersão: os valores estão próximos entre si ou variam muito?* Scientia Medica, Nº 1, Vol. 17, pp. 40-44.
- Eccles, R., Perkins, K. & Serafeim, G. (2012). *How to Become a Sustainable Company*. MIT Sloan Management Review, Nº 4, Vol. 53, pp. 43-50.
- Eesley, C., & Lenox, M. (2006). *Firm Responses to Secondary Stakeholder Action*. Strategic Management Journal, Nº 8, Vol. 27, pp. 765-781.
- Epstein, M. & Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts* (2ª Edição). Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Epstein, M. & Roy, M. (1998). *Managing Corporate Environmental Performance: A Multinational Perspective*. European Management Journal, Nº 3, Vol.16, pp. 284-296
- Farrokhi, F. & Mahmoudi-Hamidabad, A. (2012). *Rethinking Convenience Sampling: Defining Quality Criteria*. Theory and Practice in Language Studies, Nº 4, Vol. 2, pp. 784-792.
- Figueiredo Filho, D., Rocha, E., Silva Júnior, J., Paranhos, R., Neves, J. & Silva, M. (2014). *Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: O Retorno*. Leviathan - Cadernos de Pesquisa Política, Nº 8, pp. 66-95.
- Gattiker, T. & Carter, C. (2010). *Understanding Project Champions' Ability to Gain Intra-Organizational Commitment for Environmental Projects*. Journal of Operations Management, Nº 1, Vol. 28, pp.72-85.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Edição). São Paulo: Atlas.
- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2006). *A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity*. Business Strategy and the Environment, Nº 2, Vol. 15, pp. 87-102.
- Guimarães, P. (2012). *Métodos Quantitativos Estatísticos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Guoyou, Q., Saixing, Z., Chiming, T., Haifao, Y. & Hailiang, Z. (2013). *Stakeholders' Influences on Corporate Green Innovation Strategy: A Case Study of Manufacturing Firms in*

*China. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, N° 1, Vol. 20, pp. 1–14.

Hoejmose, S., Brammer, S. & Millington, A. (2012). “*Green*” *Supply Chain Management: The Role of Trust and Top Management in B2B and B2C Markets*. *Industrial Marketing Management*, N° 4, Vol. 41, pp. 609–620.

Hofer, C., Cantor, D., & Dai, J. (2012). *The Competitive Determinants of a Firm’s Environmental Management Activities: Evidence From US Manufacturing Industries*. *Journal of Operations Management*, N° 1-2, Vol. 30, pp. 69-84.

Iraldo, S., Testa, F. & Frey, M. (2010). Environmental Management System and SMEs: EU Experience, Barriers and Perspectives. In Sarkar, S. (Ed.), *Environmental Management* (pp. 1-34). Rijeka: Sciyo.

Khanna, M. (2001). *Non-Mandatory Approaches to Environmental Protection*. *Journal of Economic Surveys*, N° 3, Vol. 15, pp. 291-324.

Maggiolini, P. & Valles, R. (2012). *Validity of a Model Based on Transaction Costs in Identifying the Benefits of IOS: The Electronic Data Interchange Case*. *Advances in Computing*, N° 4, Vol. 2, pp. 60-65.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2007). *Técnicas de Pesquisa* (6ª Edição). São Paulo: Atlas.

Nejati, M., Amran, A. & Ahmad, N. (2014). *Examining Stakeholders’ Influence on Environmental Responsibility of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises and its Outcomes*. *Management Decision*, N° 10, Vol. 52, pp.2021-2043.

Papagiannakis, G. & Lioukas, S. (2012). *Values, Attitudes and Perceptions of Managers as Predictors of Corporate Environmental Responsiveness*. *Journal of Environmental Management*, Vol. 100, pp. 41-51.

Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M. & Katsioloudes, M. (2005) *Corporate Social Responsibility: The Way Forward? Maybe Not! A Preliminary Study in Cyprus*. *European Business Review*, N° 3, Vol. 17, pp.263-279.



Porter, M. & Van der Linde, C. (1995). *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review, Nº 5, Vol. 73, pp. 120-134.

Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico* (2ª Edição). Novo Hamburgo: Feevale.

Pujari, D. (2004). *Eco-Innovation and New Product Development: Understanding the Influences on Market Performance*. Technovation, Nº 1, Vol. 26, pp. 76-85.

Pujari, D., Wright, G. & Peattie, K. (2003). *Green and Competitive: Influences on Environmental New Product Development Performance*. Journal of Business Research, Nº 8, Vol. 56, pp. 657-671.

Rahardjo, H., Idrus, M., Hadiwidjojo, D. & Aisjah, S. (2013). *Factors That Determines the Success of Corporate Sustainability Management*. Journal of Management Research, Nº 2, Vol. 5, pp.1-16.

Rasi, R., Abdekhodae, A. & Nagarajah, R. (2014). Stakeholders' Involvements in the Implementation of Proactive Environmental Practices: Linking Environmental Practices and Environmental Performances in SMEs. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Nº 2, Vol. 25, pp.132-149.

Reis, E. (2008). *Estatística Descritiva* (7ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo

Resta, B., Gaiardelli, P. & Pistoni, A. (2014). *Life Cycle Analysis and Sustained Organisation Change in Auto Repair Shops*. Em Koehn, D. & Spence, L. (Series Ed.) & Sandhu, S., McKenzie, S. & Harris, H. (Vol. Ed.), *The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series Volume 4: Linking Local and Global Sustainability* (pp. 91-110). Springer.

Richardson, R., Peres, J., Wanderley, J., Correia, L. & Peres, M. (2012). *Pesquisa social: Métodos e Técnicas* (3ª Edição, 14ª reimpressão). São Paulo: Atlas.

Rivera, J. (2004). *Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence from the Costa Rican Hotel Industry*. *Society and Natural Resources*, Nº 9, Vol. 17, pp.779-797.

- Sandhu, S., Smallman, C., Ozanne, L. & Cullen, R. (2014). *Environmental Responsiveness and Cost Savings: Effect or Driver?* Em Koehn, D. & Spence, L. (Series Ed.) & Sandhu, S., McKenzie, S. & Harris, H., (Vol. Ed.). The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series Volume 4: Linking Local and Global Sustainability (pp. 55-70). Springer.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. & Adenso-Diaz, B. (2010). *Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training*. Journal of Operations Management, Nº 2, Vol. 28, pp. 163-176.
- Seber, G. & Lee, A. (2012). *Linear Regression Analysis* (2ª Edição). New Jersey: Wiley.
- Shang, S. & Seddon, P. (2000). *A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems*. AMCIS 2000 Proceedings, Nº 39, pp. 1005-1014.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998). *Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*. Strategic Management Journal, Nº 8, Vol. 19, pp.729-753.
- Shrivastava, P. (1995). *The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability*. The Academy Of Management Review, Nº 4, Vol. 20, pp. 936-960.
- Singh, N., Jain, S. & Sharma, P. (2014). *Determinants of Proactive Environmental Management Practices in Indian Firms: An Empirical Study*. Journal of Cleaner Production, Nº 1, Vol. 66, pp. 469-478.
- Singh, N., Jain, S. & Sharma, P. (2015). *Motivations for Implementing Environmental Management Practices in Indian Industries*. Ecological Economics, Vol. 109, pp. 1-8.
- Urban, B. & Govender, D. (2012). *Empirical Evidence on Environmental Management Practices*. Engineering Economics, Nº 2, Vol. 23, pp. 209-215.
- Waddock, S., Bodwell, C. & Graves, S. (2002). *Responsibility: The New Business Imperative*. Academy Of Management Executive, Nº 2, Vol. 16, pp. 132-148.
- Welford, R. & Bhargava, S. (1996), *Corporate Strategy and the Environment: the Theory*. Em Welford, R., Corporate Environmental Management: Systems and Strategies (pp. 13-26). Earthscan.

Werther Jr, W. & Chandler, D. (2014). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment* (2ª Edição). Estados Unidos da América: SAGE Publications.

Yen, Y. & Yen, S. (2012). *Top-Management's Role in Adopting Green Purchasing Standards in High-Tech Industrial Firms*. Journal of Business Research, Nº 7, Vol. 65, pp. 951-959.

Zhu, Q., Sarkis, J. & Geng, Y. (2005). *Green Supply Chain Management in China: Pressures, Practices and Performance*. International Journal of Operations & Production Management, Nº 5, Vol. 25, pp.449–468.

Zutshi, A. & Sohal, A. (2004), *Adoption and Maintenance of Environmental Management Systems: Critical Success Factors*. Management of Environmental Quality, Nº 4, Vol. 15, pp. 399-419.

Zutshi, A. & Sohal, A. (2005), *Integrated Management System: The Experiences of Three Australian Organizations*. Journal of Manufacturing Technology Management, Nº 2, Vol. 16, pp. 211-232.

## Webgrafia

Agarwala, T. (2005). *Corporate Ecological Responsiveness, Ethical Climate and Managerial Attitudes: A Comparative Study of Organizations High and Low on Environmental Performance*. Disponível em: <http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/708agarwala.pdf> [Acedido em 29 de Julho de 2015]

BCSD Portugal (2013). *Quem somos*. Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/bcsd-portugal/quem-somos> [Acedido em 23 dezembro de 2015]

Klein Júnior, V. (2014). *Entre significância estatística e importância científica: Qual a ciência que queremos?* Disponível em: <https://cientistasdescobriramque.wordpress.com/2014/09/09/entre-significancia-estatistica-e-importancia-cientifica-qual-a-ciencia-que-queremos/> [Acedido em 18 de Fevereiro de 2016]

Neto, P. (2004). *Estatística Descritiva: Conceitos Básicos*. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/26804616/582923697/name/Apostila-EstatisticaDescritivaConceitosBasicos-PauloVieiraNeto.pdf> [Acedido em 31 de Janeiro de 2016]

Reyes-Rodríguez, J., Ulhøi, J. & Madsen, H. (2014). *Corporate Environmental Sustainability in Danish SMEs: A Longitudinal Study of Motivators, Initiatives, and Strategic Effects*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1359/abstract> [Acedido em 09 de Setembro de 2015]

Rocha, W. (1999, Maio). *Gestão Estratégica*. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/19697256/778956139/name/Gest%C3%A3o+Estrat%C3%A9gica+artigo.pdf> [Acedido em: 23 de Agosto de 2015]

Terra, L. (s.d.). *Análise de Regressão*. Disponível em: [http://www2.anhembí.br/html/ead01/estatistica\\_aplic\\_mercadologia/aula7.pdf](http://www2.anhembí.br/html/ead01/estatistica_aplic_mercadologia/aula7.pdf) [Acedido em 01 de Março de 2016]